

Leitfaden

Kooperationsmanagement für Nachhaltigkeitsinnovationen

Martina Schäfer, Benjamin Nölting, Tamara Schaal,

Jana Zscheischler

Herausgeber

IRI THESys
Humboldt-Universität zu Berlin
Unter den Linden 6
10099 Berlin

Offices: Friedrichstraße 191/193
10117 Berlin



Leitfaden

Kooperationsmanagement für Nachhaltigkeitsinnovationen

Autorinnen und Autoren:

Martina Schäfer, Benjamin Nölting, Tamara Schaal, Jana
Zscheischler



DOI: [10.18452/20900](https://doi.org/10.18452/20900)

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung in den Leitfaden für das Kooperationsmanagement	6
2. Phasen der Kooperation.....	11
3. Orientierungsfragen.....	12
3.1 Kooperationsziele.....	13
3.2 Akteure und ihre Ressourcen	15
3.3 Verteilung von Aufwand und Ertrag.....	18
3.4 Kooperationsstruktur	21
3.5 Kooperationsmanagement	23
3.6 Kommunikation und Kooperationskultur	24
4. Elemente-Matrix.....	27
5. Instrumente-Auswahl.....	31
5.1 Kooperationsziele.....	31
Instrument 1A: Problem- und Zielbaum.....	31
Instrument 1B: Ziel-Konflikt-Matrix	33
Instrument 1C: Leitbild-, Strategie- und Zielentwicklung.....	35
5.2 Akteure und ihre Ressourcen	39
Instrument 2A: Beziehungsmatrix	39
Instrument 2B: Stärken- und Schwächenanalyse in der Kooperation	41
Instrument 2C: „Weiche Faktoren“ in der Kooperation	42
5.3 Verteilung von Aufwand und Ertrag.....	44
Instrument 3A: Kosten und Nutzen in der Kooperation.....	44
5.4 Kooperationsstruktur	47
Instrument 4A: Checkliste Kooperationsvertrag.....	47
Instrument 4B: Aufgaben und Zuständigkeiten	52
5.5 Kooperationsmanagement	54
Instrument 5A: Arbeitsplan	54
Instrument 5B: Checkliste Management und Controlling.....	57
Instrument 5C: Checkliste Erfolgsfaktoren und Hindernisse	58

5.6 Kommunikation und Kooperationskultur	60
Instrument 6A: Vertrauen sichern in der Kooperation.....	60
Instrument 6B: Kommunikationsfunktionen	62
Literaturverzeichnis	64

1. Einführung in den Leitfaden für das Kooperationsmanagement

Warum ist das Kooperationsmanagement in Innovationsprozessen wichtig?

Für die Entwicklung von langfristig tragfähigen Geschäftsmodellen in einer nachhaltigen Land- und Ernährungswirtschaft ist elementar, wie die Akteure über die Wertschöpfungsketten hinweg und darüber hinaus Austauschbeziehungen miteinander gestalten. Kooperation ist somit ein Element eines gelingenden Innovationsprozesses. Als Ausgangsüberlegung können Kooperationen dazu beitragen,

- a) besondere Nachhaltigkeitsleistungen (wie öffentliche Güter)¹ hervorzu-
bringen bzw. negative externe Effekte zu internalisieren und
- b) die Marktposition der Partner_innen (durch Mengeneffekte, Innovations-
kraft oder Nischenbildung) zu stärken.

Das stellt besondere Anforderungen an das Management von Kooperationen, die z. T. divergierende oder widersprüchliche Ziele verfolgen. Kooperationen werden in diesem Leitfaden als die Zusammenarbeit heterogener Akteure bzw. Akteursgruppen (z. B. Verbände, Verwaltung, Landwirtschaft) zur Erbringung von Nachhaltigkeitsleistungen im Landmanagement bzw. in der Land- und Ernährungswirtschaft verstanden. Es wird davon ausgegangen, dass es bei dieser Zusammenarbeit jemanden gibt, der/die Initiator_in ist und die Rolle als Koordinator_in übernimmt, auch wenn die Kernpartner_innen der Kooperation gleichberechtigt sind. Diese Definition von Kooperationen ist weit gefasst, da sie sowohl Innovationsprozesse in Wertschöpfungsketten als auch Innovationsprozesse zu verschiedenen Themen des nachhaltigen Landmanagements auf regionaler Ebene berücksichtigt. Der Leitfaden Kooperationsmanagement hilft den Akteuren, ihre Kooperation untereinander zu verbessern. Auf diese Weise können sie Aufwand und Ertrag von Kooperationen besser abschätzen und ihre Kooperationen als einen Schlüssel für nachhaltiges Landmanagement erfolgreich (effektiv und effizient) gestalten.

Für wen ist dieser Leitfaden?

Der Leitfaden wendet sich vor allem an Akteure, die Kooperationen initiieren und organisieren, sog. Schnittstellenmanager_innen. Häufig handelt es sich um intermediäre Organisationen, die eine vermittelnde oder verbindende Position zwischen verschiedenen Akteuren einnehmen (z. B. Verbände, Regionalmanage-

¹ Darunter versteht man Güter, von deren Nutzung andere Personen nicht ausgeschlossen werden können und die gleichzeitig von mehreren Personen genutzt werden können z. B. saubere Luft, lebensfreundliches Klima, sauberes Wasser u.a.

ment, koordinierende Unternehmen in regionalen Wertschöpfungsketten). Oftmals sind sie äußerst eng mit den Innovator_innen (Ideegeber_innen, Pionier_innen, Zugpferde) verbunden, manchmal identisch damit.

Konkrete Beispiele für die Zielgruppe sind Koordinator_innen von Kooperationen innerhalb von Wertschöpfungsketten (z. B. zur Einführung und Etablierung von Produkten mit bestimmten Nachhaltigkeitsqualitäten) oder Organisationen in Schnittstellenfunktionen des Landmanagements (z. B. Institutionen, die den Erhalt und die Pflege von Kulturlandschaften fördern).

Der Leitfaden unterstützt die Anwender_innen dabei:

- zu prüfen, ob eine Kooperation für die Realisierung der Innovation notwendig bzw. förderlich ist,
- eine Kooperation zu planen und zu initiieren,
- bestehende Kooperationen zu analysieren (Bestandsaufnahme),
- Kooperationen zu strukturieren,
- sie zu managen,
- sie periodisch hinsichtlich ihrer Qualität zu reflektieren,
- sie ggfs. zu beenden.

Es handelt sich um ein übergreifendes Hilfsmittel, das unterschiedliche Anforderungen an das Kooperationsmanagement im nachhaltigen Landmanagement abdeckt. Es ist aus verschiedenen Bausteinen aufgebaut, die spezifische Funktionen des Kooperationsmanagements (in unterschiedlichen Phasen) erfüllen. Die Bausteine setzen sich ihrerseits aus Instrumenten zusammen. Dabei greift der Leitfaden u. a. Instrumente auf, die im betrieblichen Kooperationsmanagement von Bedeutung sind, spezifiziert diese aber – sofern sinnvoll – für den speziellen Gegenstand – Kooperationen im nachhaltigen Landmanagement.

Was sind wichtige Elemente in Kooperationen?

Der Literatur wurden insgesamt sechs Elemente von Kooperation entnommen, die zentral für diesen Leitfaden sind:

1) Kooperationsziele und Kooperationserfordernisse

In einem ersten Schritt müssen die Ziele der Kooperation für das nachhaltige Landmanagement geklärt werden und Klarheit über die daraus folgenden Anforderungen an die Kooperation geschaffen werden.

2) Akteure und ihre Ressourcen

Geeignete Partner_innen mit passenden Kompetenzen und Ressourcen müssen identifiziert und eingebunden werden. Es sollte die ‚richtige Mischung‘ der Kooperationspartner_innen erreicht werden.

3) Verteilung von Aufwand und Ertrag

Aufwand und Ertrag der Kooperation müssen für die einzelnen Kooperationspartner_innen erfasst, bilanziert und fair verteilt werden.

4) Kooperationsstruktur

Die Kooperationsstruktur wird festgelegt mit einer Aufgabenverteilung, Verantwortlichkeiten, Entscheidungsregeln und der Installierung eines Kooperationsmanagements. Darüber gibt es möglichst eine schriftliche, besser vertragliche Vereinbarung.

5) Kooperationsmanagement

Die Abläufe zur Leistungserbringung mit Steuerung der Planung und Umsetzungsprozesse müssen gestaltet werden. Hierzu zählen das Controlling, die Finanzierung der Kooperation, die Moderation und das Konfliktmanagement.

6) Kommunikation und Kooperationskultur

Es muss ein Kommunikationskonzept für eine transparente interne und externe Kommunikation erstellt sowie Vertrauen zwischen den Partner_innen aufgebaut und ein Wir-Gefühl entwickelt werden.

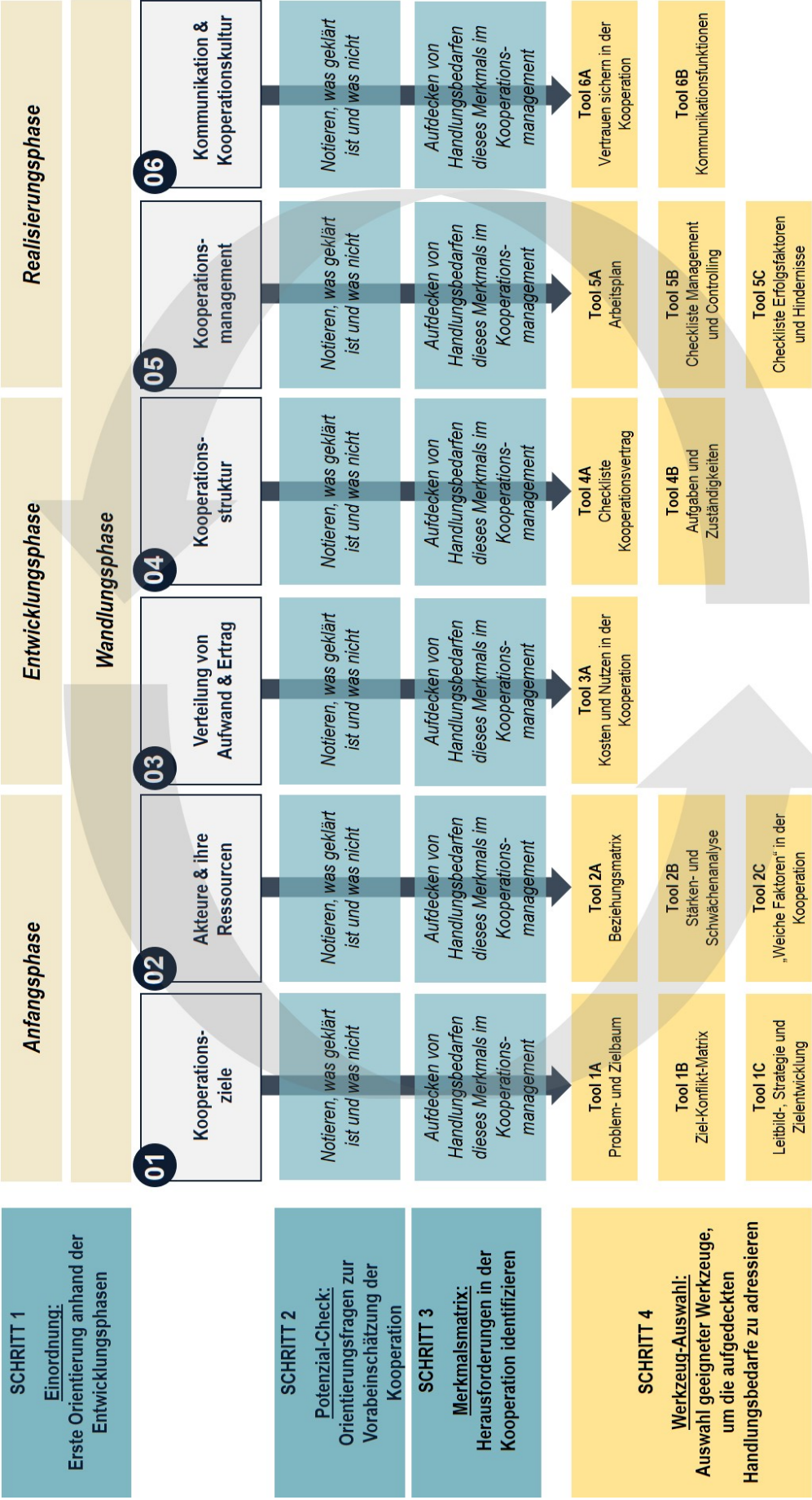
Die ersten drei – Ziele, Akteure und Leistungen bzw. Leistungsausgleich – entscheiden zentral darüber, wie nachhaltig die Innovation für das Landmanagement ist. Das Kooperationsmanagement muss auf diese drei Elemente (der Innovation) zugeschnitten sein, damit die Kooperation tatsächlich die Erbringung von Nachhaltigkeitsleistungen unterstützt. Die weiteren drei Elemente – Kooperationsstruktur und -management sowie Kommunikation – sind stärker operativ ausgerichtet und fragen danach, ob das Kooperationsmanagement effektiv und effizient umgesetzt wird. Sie sind allgemeiner und weisen keine ausgeprägten Besonderheiten des nachhaltigen Landmanagements auf.

Wie ist der Leitfaden aufgebaut?

Der Leitfaden ist in folgende Schritte eingeteilt (s. Abbildung 1):

- 1) **Phasen einer Kooperation:** Überlegen Sie, in welcher Phase sich Ihre Kooperation befindet.
- 2) **Elemente einer Kooperation:** Lesen Sie die Elementbeschreibungen durch und notieren Sie für jedes Element, was bereits geklärt und was offen ist.
Orientierungsfragen: Beantworten Sie diese Fragen für Ihre Kooperation und verschaffen Sie sich dadurch einen Überblick.
- 3) In der **Elemente-Matrix** werden die Elemente mit den Phasen einer Kooperation zusammengeführt und entsprechende Bausteine für das Kooperationsmanagement skizziert. Überlegen Sie, wo Sie derzeit (und künftig) die größten Herausforderungen für die Kooperation sehen und wo Unsicherheit herrscht. Was läuft bereits gut?

- 4) **Auswahl von Instrumenten**, die Ihnen helfen, bestehende Unsicherheiten zu klären oder Herausforderungen zu meistern. Es werden Instrumente unterschieden, die als relativ fixer ‚Check‘ für die Koordinator_innen hilfreich sind oder solche, die zur Klärung wichtiger Aspekte in der Gruppe der Kooperationspartner_innen eingesetzt werden können.



Was bedeutet iteratives Kooperationsmanagement?

Anhand der Phasenbeschreibungen ermöglicht der Leitfaden zunächst, dass Sie einen Eindruck zu gewinnen, in welcher Phase sich die Kooperation befindet. Im Anschluss dienen die Orientierungsfragen und die Elemente-Matrix dazu, eine Einschätzung vorzunehmen, wo besondere Handlungspotenziale und -notwendigkeiten in der Kooperation bestehen. Innovationsprozesse sind dynamisch und mit ständigen Veränderungen konfrontiert. Die Elemente des Leitfadens können daher sowohl nacheinander durchgearbeitet werden oder – in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation – auch einzeln.

Das Kooperationsmanagement muss auf die jeweiligen Entwicklungen im Innovationsprozess reagieren. So kann es bspw. notwendig sein, zu bestimmten Zeitpunkten neue Akteure hinzuzuholen, damit sich die Innovation etablieren kann oder es ist eine Nachjustierung der Innovationsziele sinnvoll, was mit einer Anpassung der Kooperationserfordernisse einhergeht. Die Fragen nach den Zielen der Kooperation, den Akteuren und dem Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen sollten regelmäßig behandelt werden und das Kooperationsmanagement entsprechend angepasst werden.

Der Leitfaden ist also ein **Werkzeug zur permanenten Selbstreflexion des iterativen Kooperationsmanagements**. Das bedeutet, dass die Schritte des Kooperationsmanagements wiederkehrend durchgegangen werden sollten.

2. Phasen der Kooperation

Kooperationen lassen sich zeitlich grob in vier verschiedene Phasen im Kooperationsprozess einteilen². Tatsächlich ist es schwierig, die Phasen so klar voneinander abzugrenzen, da dies die Dynamik der Realität unzureichend abbildet. Allerdings hilft diese Phaseneinteilung und Systematisierung bei der Analyse und Planung von Kooperationen sowie bei der Orientierung zur Identifikation von Handlungsbedarfen für das Kooperationsmanagement.

1. Anbahnungs- und Aufbauphase: Aufkommen der Innovationsidee, für die mehrere Partner_innen benötigt werden. Gründung des Netzwerks. Insbesondere Sondierung und Initiierung einer Kooperation. Suche nach passenden Partner_innen. Formulierung (vorläufiger) Kooperationsziele.

² u. a. Koller et al. 2006

2. Entwicklungsphase: Objekt der Innovation nimmt Gestalt an. Kooperativ Entwicklung bis zur Marktreife/gesellschaftlichen Etablierung. (Verbindliche) Festlegung der Ziele für die Kooperation. Entwicklung einer Struktur für die Kooperation. (Vorläufige) Festlegung der Modalitäten und Strukturen der Kooperation (Aufbauorganisation). Ende der Phase bzw. Übergang zur Realisationsphase: Festlegung des Umgangs der Partner_innen miteinander in Form von Verträgen und Etablierung eines Kooperationsmanagements.

3. Realisations- und Produktionsphase: Innovationsprozess ist etabliert und Übergang in die Phase der permanenten Leistungserstellung und -vermarktung. Durchführung der Kooperation (Management und Controlling von Kooperationen mit Zielvorgaben, Entscheidungsfindung, Planung, Kontrolle bzw. Evaluation, Nachsteuern – Ablauforganisation). Praktikable Regelungen zur Erfassung von Aufwand und Ertrag der Kooperationsmitglieder und ein als fair angesehener Leistungsausgleich.

4. Wandlungsphase: Auflösung und Neudefinition des Netzwerks. Krisen der Kooperation (Konfliktmanagement, Changemanagement). Ggfs. Beenden der Kooperation.

Die Darstellung dieser Phasen dient zur Orientierung, welche Elemente für Ihre Kooperation derzeit am relevantesten sein könnten. Sie sollten nicht als alleiniges Hilfsmittel genutzt werden, um die Instrumente auszuwählen.

3. Orientierungsfragen

Im Folgenden werden die sechs Elemente von Kooperationen jeweils ausführlicher vorgestellt, damit Sie eine Einschätzung vornehmen können, welche(s) in der derzeitigen Phase für das Kooperationsmanagement besonders relevant ist/sind. Die nach den Elementen geordneten Orientierungsfragen dienen dazu, einen Überblick über den Stand der Kooperationsanforderungen zu bekommen und Sie für Defizite im Kooperationsmanagement zu sensibilisieren, aber auch um zu prüfen, ob Sie alle wichtigen Aspekte des Kooperationsmanagements im Blick haben.

Bitte lesen Sie zunächst die Beschreibungen der Elemente durch und notieren Sie kurz, wo Ihrer Ansicht nach ggf. Handlungsbedarf besteht. Gehen Sie anschließend alle Fragen einzeln durch und nehmen Sie sich ausreichend Zeit bei der Beantwortung der Fragen. Sie sollten zumindest abschätzen, welche Fragen Sie schon geklärt haben und welche noch offen sind. Wenn Sie für ein Element keine oder nur wenige Fragen beantworten können, dann kann das entweder darauf hindeuten, dass ein Element für Ihre Kooperation noch nicht relevant ist (z. B. weil

die Kooperation erst im Entstehen ist) oder dass es in diesem Bereich besonderen Handlungsbedarf gibt.

3.1 Kooperationsziele

Zentrale Funktion: In einem ersten Schritt müssen die Ziele der Innovation für das nachhaltige Landmanagement geklärt werden, um daraus abzuleiten, ob eine Kooperation für die Erreichung dieser Ziele vorteilhaft ist.

Kooperationsphase(n): Zielklärung in der Anbahnungsphase; Überprüfung der Kooperationserfordernisse in der Realisationsphase.

Anforderungen an das Kooperationsmanagement (KM): Das KM muss klären: Warum und wie kann eine Kooperation helfen, die Innovationsziele zu erreichen? Wie sollte die Kooperation beschaffen sein? Formulierung der Kooperationsziele auf Basis des Leitbilds für das Innovationsvorhaben.

Orientierungsfragen

1. Welche Nachhaltigkeitsleistungen werden durch die Innovation angestrebt? In welcher Form, Qualität, Grad?

.....

.....

.....

.....

2. Wie soll die Nachhaltigkeitsleistung finanziert werden, über den Markt oder durch andere Finanzierungen wie Fördergelder, Abgaben, Spenden, Stiftungen? Welche Kooperationen werden dafür jeweils gebraucht?

.....

.....

.....

.....

3. Welche konkreten Ziele werden mit der Zusammenarbeit verfolgt, um die angestrebten Nachhaltigkeitsleistungen zu erbringen und die Innovation erfolgreich zu etablieren?

.....

.....

.....

.....

4. Gibt es eine (schriftliche) Einigung der Kooperationspartner_innen über die Ziele der Kooperation?

☐ gar nicht ☐ in Ansätzen ☐ ausreichend ☐ vollkommen

5. Besteht in der Gruppe Einigkeit über die Kooperationsziele?

☐ gar nicht ☐ in Ansätzen ☐ ausreichend ☐ vollkommen

An welchen Punkten sehen Sie nach der Beantwortung der Fragen Nachbesserungsbedarf, was die Kooperationsziele betrifft?

.....

Welche Schritte sind notwendig, um dies zu erreichen?

.....

TIPP: Wenn es Ihnen schwergefallen ist, die Fragen zu beantworten und/oder Sie viele der Fragen mit ‚nein‘, ‚gar nicht‘ oder ‚in Ansätzen‘ beantwortet haben, besteht in diesem Bereich Handlungsbedarf für Ihre Kooperation. Wir empfehlen Ihnen für eine intensivere Beschäftigung mit dem Thema dringend, sich die Instrumente 1A, 1B und 1C anzusehen. Einen Überblick über den Nutzen, die Dauer und den Einsatz der jeweiligen Instrumente finden Sie in Kapitel 4. Zur Evaluation, ob Ihre Innovation tatsächlich die geplanten Nachhaltigkeitsleistungen erbringt, empfehlen wir Ihnen das Tool Nachhaltigkeit des ginkoo-Projekts.

„Meilensteine“ für dieses Element

- ✓ Die Kooperationsziele sind formuliert.
- ✓ Es besteht Einigung über die Kooperationsziele bei den Partner_innen.

3.2 Akteure und ihre Ressourcen

Zentrale Funktion: Identifizierung geeigneter Partner_innen mit passenden Kompetenzen; Einbindung in die Kooperation; ‚richtige Mischung‘ der Kooperationspartner_innen und Balance zwischen ihnen.

Kooperationsphase(n): Anbahnungsphase; Überprüfung in der Realisations- und Wandlungsphase.

Anforderungen an das Kooperationsmanagement: Aus den Kooperationserfordernissen ergibt sich ein erstes Anforderungsprofil an die Kooperationspartner. Es muss geklärt werden, welche Kompetenzen sie einbringen und welche Rollen sie spielen sollen. Abprüfen harter und weicher Faktoren, um zu klären, welche Partner_innen passen. Es muss eine Balance gefunden werden zwischen a) einer heterogenen Zusammensetzung, um verschiedene Fähigkeiten sowie Kompetenzen für die Leistungserbringung *und* die Honorierung zu integrieren (Effektivität) und b) einer homogenen Gruppe, die Wertvorstellungen zum nachhaltigen Landmanagement teilt und sich auf das operative Geschäft konzentrieren kann (Effizienz).

Orientierungsfragen

1. Welche Partner_innen mit welchen Kompetenzen und Interessen werden benötigt, um die Kooperationsziele zu erreichen?

Welche **Ressourcen** sollen sie einbringen? (z. B. Finanzmittel, Arbeitskraft, Produktionsmittel, Land, Wissen und Expertise, Ideen, Netzwerke, Marktzugang, Reputation etc.)

Bitte ergänzen oder ändern Sie die beispielhaft aufgeführten Punkte in der Tabelle auf der nächsten Seite.

Notwendige Kompetenz/Ressourcen	Vorhandene Partner
Kompetenz für Vernetzung mit Entscheidungsträger_innen/wichtigen Marktpartner_innen	
Kompetenz, um Nachhaltigkeitsleistung XY zu erbringen	
Ressourcen, um Nachhaltigkeitsleistungen finanziell zu honorieren	
Fachwissen im Bereich Y, um die Innovation voranzubringen	
Multiplikator	

2. Welche Schritte sind notwendig, um fehlende Partner_innen zu gewinnen?

.....

.....

.....

.....

Zusätzlich für laufende Kooperationen:

3. Sind die Partner motiviert, identifizieren sie sich mit den Kooperationszielen?

☐ gar nicht ☐ in Ansätzen ☐ ausreichend ☐ vollkommen

4. Welche neuen Kompetenzen/Ressourcen müssen aufgrund einer Änderung der Innovationsziele eingebunden werden?

Notwendige Kompetenz/Ressourcen	Vorhandene Partner

5. Welche Schritte sind notwendig, um fehlende Partner_innen zu gewinnen oder die Motivation der Partner_innen zu erhöhen?

.....

.....

.....

.....

TIPP: Wenn es Ihnen schwergefallen ist, die Fragen zu beantworten und/oder Sie Fragen mit ‚nein‘, ‚gar nicht‘ oder ‚in Ansätzen‘ beantwortet haben, besteht in diesem Bereich Handlungsbedarf für Ihre Kooperation. Wir empfehlen Ihnen für eine intensivere Beschäftigung mit dem Thema dringend, sich die Instrumente 2A, 2B und 2C anzusehen. Einen Überblick über den Nutzen, die Dauer und den Einsatz der jeweiligen Instrumente finden Sie auf S. 26-29.

Neben den in die Kooperation eingebundenen Partner_innen gibt es viele andere Akteure (z. B. lokale Bevölkerung), die von der Innovation betroffen sind. Da die Akzeptanz der Innovation ein entscheidendes Kriterium für den Erfolg im Lebensmittel- und Agrarsektor ist, empfehlen wir Ihnen das Akzeptanz Tool des ginkoo-Projekts frühzeitig einzusetzen.

„Meilensteine“ für dieses Element

- ✓ Die notwendigen Partner_innen sind identifiziert.
- ✓ Passende Partner_innen sind eingebunden.

3.3 Verteilung von Aufwand und Ertrag

Zentrale Funktion: Aufwand und Ertrag der Kooperation müssen für die einzelnen Kooperationspartner_innen erfasst, bilanziert und fair verteilt werden.

Kooperationsphase(n): In der Anbahnungsphase können die angestrebten Leistungen lediglich ungefähr beschrieben werden, die Partner_innen haben aber die Erwartung an mittelfristige Erträge durch die Kooperation. In der Entwicklungsphase müssen Aufwand und Ertrag dargestellt und ein erstes Verteilungsmuster skizziert werden. In der Realisationsphase werden Aufwand, Ertrag und Risiko der einzelnen Partner_innen erfasst und als fair angesehene Verteilungsmechanismen etabliert. In der Wandlungsphase wird der Leistungsausgleich kontinuierlich überprüft.

Anforderungen an das Kooperationsmanagement: Die Verteilung von Aufwand, Ertrag und Risiko muss beschrieben, erfasst, für die Beteiligten nachvollziehbar dargestellt und von ihnen als fair angesehen werden. Aufwand und Ertrag müssen in einem angemessenen Verhältnis stehen, damit die Kooperation erfolgreich ist:

Für die Kooperationspartner_innen (Unternehmen und Non-Profit-Bereich) muss sichergestellt werden, dass sich die einzelnen Partner_innen ihr Engagement in der Kooperation leisten können und wollen. Welche Ressourcen setzen die Kooperationspartner_innen ein und tauschen sie aus? Die Leistungsverteilung (z. B. Festlegung von Preisen) muss dergestalt geregelt werden, dass sie von allen Partner_innen als fair angesehen wird und sich für sie lohnt, damit sie nicht aussteigen. Die Regeln werden im Verlauf der Kooperation schrittweise konkretisiert.

Orientierungsfragen

1. Welchen Kosten/Aufwand (z. B. Geld, Zeit, finanzielles Risiko, Personal, Risiko des Verlusts von Kunden) und Nutzen/Ertrag (z. B. Imagegewinn, neue Partner_innen im Netzwerk, Erwerb neuer Kompetenzen, Erweiterung des Kundenkreises, Stabilisierung des Betriebs) haben die Partner_innen aus der Kooperation?
Bitte ergänzen oder ändern Sie die beispielhaft aufgeführten Punkte in der Tabelle auf der nächsten Seite.

Kosten/Aufwand		Nutzen/Ertrag	
Was?	Wer?	Was?	Wer?

2. Wie werden für die zu erbringenden (Nachhaltigkeits-)Leistungen Preise festgelegt/ Kosten ermittelt?

.....

.....

.....

.....

3. Sind Aufwand/ Kosten und Nutzen/ Ertrag in der Gruppe der Kooperationspartner_innen fair verteilt?

☐ gar nicht ☐ in Ansätzen ☐ ausreichend ☐ vollkommen

4. Gibt es in der Gruppe Diskussionen/Konflikte darüber, ob Aufwand/Kosten und Nutzen/Ertrag fair verteilt sind?

☐ gar nicht ☐ in Ansätzen ☐ ausreichend ☐ vollkommen

An welchen Punkten sehen Sie nach der Beantwortung der Fragen Nachbesserungsbedarf, was die Verteilung von Aufwand und Nutzen betrifft?

.....

.....

.....

.....

Welche Schritte sind notwendig, um dies zu erreichen?

.....

.....

.....

.....

TIPP: Wenn es Ihnen schwergefallen ist, die Fragen zu beantworten und/oder Sie viele der Fragen mit ‚nein‘, ‚gar nicht‘ oder ‚in Ansätzen‘ beantwortet haben, besteht in diesem Bereich Handlungsbedarf für Ihre Kooperation. Wir empfehlen Ihnen für eine intensivere Beschäftigung mit dem Thema dringend, sich das Instrument 3A anzusehen. Einen Überblick über den Nutzen, die Dauer und den Einsatz der jeweiligen Instrumente finden Sie auf S. 26-29.

„Meilensteine“ für dieses Element

- ✓ Der Leistungsausgleich und die Preise werden als fair angesehen.
- ✓ Aufwand und Ertrag der einzelnen Partner_innen stehen in einem akzeptablen Verhältnis.
- ✓ Die Verteilung von Aufwand/Kosten und Nutzen/Ertrag in der Gruppe wird als fair wahrgenommen.

3.4 Kooperationsstruktur

Zentrale Funktion: Die Kooperationsstruktur wird mit einer Aufgabenverteilung, Verantwortlichkeiten, Entscheidungsregeln und der Installierung eines Kooperationsmanagements festgelegt. Darüber gibt es möglichst eine schriftliche, besser vertragliche Vereinbarung.

Kooperationsphase(n): Festlegung in der Entwicklungsphase; Überprüfung in der Realisationsphase.

Anforderungen an das Kooperationsmanagement: Die Struktur der Kooperation wird entwickelt, i. d. R. im Konsensprinzip, weil die Partner_innen aus der freiwilligen Kooperation aussteigen können. Dies umfasst eine Zuteilung der Verantwortlichkeiten und Regelung der Arbeitsteilung, aber auch eine Offenlegung und Klärung der Machtverhältnisse in der Kooperation. Weiterhin sollte ein Kooperations- bzw. Netzwerkmanagement eingesetzt werden (Wie und von wem werden die Managementfunktionen ausgeführt?). Diese Regelungen, die ebenfalls den Leistungsausgleich einschließen, sollten schriftlich fixiert und vereinbart werden, möglichst auch vertraglich abgesichert werden.

Orientierungsfragen

1. Sind Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar benannt? Bitte ergänzen Sie die beispielhaft ausgefüllte Tabelle:

Aufgabe	Verantwortliche(r) Partner_in
Öffentlichkeitsarbeit/Marketing	
Kommunikation nach innen	
Planung nächster Schritte	
Erfolgskontrolle	

2. Ist die Kooperation vertraglich geregelt? Oder gibt es informelle Vereinbarungen?
- ☐ gar nicht ☐ in Ansätzen ☐ ausreichend ☐ vollkommen
3. Haben Sie den Eindruck, dass die Regeln von den Partner_innen als fair angesehen werden?
- ☐ gar nicht ☐ in Ansätzen ☐ ausreichend ☐ vollkommen
4. Ist der Ausstieg von Partner_innen geregelt?
- ☐ ja ☐ nein

An welchen Punkten sehen Sie nach der Beantwortung der Fragen Nachbesserungsbedarf, was die Kooperationsstruktur betrifft?

.....

.....

.....

.....

Welche Schritte sind notwendig, um dies zu erreichen?

.....

.....

.....

.....

TIPP: Wenn es Ihnen schwergefallen ist, die Fragen zu beantworten und/oder Sie viele der Fragen mit ‚nein‘, ‚gar nicht‘ oder ‚in Ansätzen‘ beantwortet haben, besteht in diesem Bereich Handlungsbedarf für Ihre Kooperation. Wir empfehlen Ihnen für eine intensivere Beschäftigung mit dem Thema dringend, sich mit den Instrumenten 4A und 4B zu befassen. Einen Überblick über den Nutzen, die Dauer und den Einsatz der jeweiligen Instrumente finden Sie auf S. 26-29.

„Meilensteine“ für dieses Element

- ✓ Regeln für die Kooperation sind klar und akzeptiert.
- ✓ Es gibt ein Kooperationsmanagement.
- ✓ Es gibt Vereinbarungen für die Kooperation.

3.5 Kooperationsmanagement

Zentrale Funktion: Gestaltung der Abläufe zur Leistungserbringung mit Steuerung der Planung und Umsetzungsprozesse, Controlling, Finanzierung der Kooperation, Moderation und Konfliktmanagement.

Kooperationsphase(n): Erprobung in der Entwicklungsphase, Etablierung in der Realisationsphase; Überprüfung in der Wandlungsphase.

Anforderungen an das Kooperationsmanagement: Die operative Gestaltung der Planung und der Abläufe sowie die Arbeitsteilung und Aufgabenverteilung müssen sichergestellt werden – ebenso das Controlling des Leistungsausgleichs. Weiterhin muss der Aufwand für das Kooperationsmanagement finanziert werden. Regelmäßig anfallende Aufgaben sind Moderation und Konfliktmanagement. Nicht zuletzt muss die Effizienz der Kooperation regelmäßig evaluiert werden, um ggfs. einen Änderungs- und Nachsteuerungsbedarf zu erkennen und entsprechend zu reagieren. Anbahnungs- und die Entwicklungsphase müssen bereits durch ein Kooperationsmanagement begleitet werden.

Orientierungsfragen

1. Ist die ausreichende Finanzierung des Kooperationsmanagements gesichert? Gibt es ein Budget? Ist die Finanzierung gesichert?
☐ gar nicht ☐ n Ansätzen ☐ ausreichend ☐ vollkom men
2. Wird regelmäßig geprüft, ob die vereinbarten (Nachhaltigkeits-)Leistungen erbracht werden? (z. B. Kennzahlen, Controlling)
☐ gar nicht ☐ n Ansätzen ☐ ausreichend ☐ vollkom men
3. Gibt es ein Konfliktmanagement und Moderation?
☐ gar nicht ☐ n Ansätzen ☐ ausreichend ☐ vollkom men
4. Werden Ziele und Ausgestaltung der Kooperation regelmäßig geprüft und diese ggfs. nachgesteuert? (Evaluation)
☐ gar nicht ☐ n Ansätzen ☐ ausreichend ☐ vollkom men
5. Wird die Kooperation als effizient angesehen (stehen Aufwand und Nutzen in einem angemessenen Verhältnis)?
☐ gar nicht ☐ n Ansätzen ☐ ausreichend ☐ vollkom men

An welchen Punkten sehen Sie nach der Beantwortung der Fragen Nachbesserungsbedarf, was das Kooperationsmanagement angeht?

.....

.....

.....

.....

Welche Schritte sind notwendig, um dies zu erreichen?

.....

.....

.....

.....

TIPP: Wenn Sie viele der Fragen mit ‚nein‘, ‚gar nicht‘ oder ‚in Ansätzen‘ beantwortet haben, besteht in diesem Bereich Handlungsbedarf für Ihre Kooperation. Wir empfehlen Ihnen für eine intensivere Beschäftigung mit dem Thema dringend, einen Blick auf die Instrumente 5A, 5B und 5C werfen. Einen Überblick über den Nutzen, die Dauer und den Einsatz der jeweiligen Instrumente finden Sie auf S. 26-29.

„Meilensteine“ für dieses Element

- ✓ Die operative Steuerung der Kooperation funktioniert.
- ✓ Die Finanzierung des Kooperationsmanagements ist gesichert.
- ✓ Es gibt ein Konfliktmanagement.
- ✓ Die Kooperation wird als effizient angesehen.

3.6 Kommunikation und Kooperationskultur

Zentrale Funktion: Kommunikationskonzept für eine transparente interne und externe Kommunikation; Aufbau von Vertrauen zwischen den Partner_innen und Entwicklung eines Wir-Gefühls.

Kooperationsphase(n): in allen Phasen wichtig, aber mit unterschiedlichen Anforderungen.

Anforderungen an das Kooperationsmanagement: Beim *Kommunikationskonzept* geht es um die Informations- und Kommunikationsstruktur (technische und organisatorische Regelung, Abwicklung der Kommunikationsflüsse) sowie die Transparenz der Kommunikation.

Die bewusste Pflege der **Kooperationskultur** umfasst die wertorientierte sowie die soziokulturelle Ebene und Einbettung der Kooperation. Durch den Kooperations-, Kommunikations- und Führungsstil werden Verbindlichkeit und Vertrauen in der Kooperation geprägt. Hierzu zählen Maßnahmen zur Vertrauensbildung, Motivation, Wertschätzung, Teambuilding, Konfliktvermeidung und -bearbeitung. Ziel ist die Stärkung eines ‚Wir-Gefühls‘.

Orientierungsfragen

1. Durch welche Maßnahmen wird das Vertrauen der Partner_innen gestärkt?
z. B. Motivation, Wertschätzung, Teambuilding

.....

.....

.....

2. Mit welchen Mitteln wird nach innen und außen kommuniziert? Bitte füllen Sie die Tabelle stichwortartig aus.

Nach innen, z. B. regelmäßige E-Mails oder Rundschreiben, regelmäßige Treffen	Nach außen, z. B. Newsletter, Webseite

3. Bringen die Partner_innen ihr Wissen in die Kooperation ein?³
☐ gar nicht ☐ in Ansätzen ☐ ausreichend ☒ vollkommen
4. Gibt es gemeinsame Wertvorstellungen? Hat sich ein ‚Wir-Gefühl‘ entwickelt?
☐ gar nicht ☐ in Ansätzen ☐ ausreichend ☐ vollkommen

³ Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema Wissen in Innovationsprozessen empfehlen wir Ihnen das [ginkoo-Wissens-Tool](#).

An welchen Punkten sehen Sie nach der Beantwortung der Fragen Nachbesserungsbedarf, was die Kommunikation und Kooperationskultur betrifft?

.....

.....

.....

.....

Welche Schritte sind notwendig, um dies zu erreichen?

.....

.....

.....

TIPP: Wenn es Ihnen schwergefallen ist, die Fragen zu beantworten und/oder Sie viele der Fragen mit ‚nein‘, ‚gar nicht‘ oder ‚in Ansätzen‘ beantwortet haben, besteht in diesem Bereich Handlungsbedarf für Ihre Kooperation. Wir empfehlen Ihnen für eine intensivere Beschäftigung mit dem Thema dringend, sich die Instrumente 6A und 6B anzusehen. Einen Überblick über den Nutzen, die Dauer und den Einsatz der jeweiligen Instrumente finden Sie auf S. 26-29.

Neben Kommunikation und Vertrauen in der Kooperation spielt das Wissensmanagement im Kooperationsmanagement eine bedeutende Rolle. Wir empfehlen Ihnen daher, auch das Tool Wissen des ginkoo-Projekts zu berücksichtigen.

Marketing ist ein Teil der Kommunikation, um auf die Innovation aufmerksam zu machen. Wir empfehlen Ihnen daher, auch das Marketing Tool des ginkoo-Projekts zu berücksichtigen.

„Meilensteine“ für dieses Element

- ✓ Es gibt ein Kommunikationskonzept.
- ✓ Die Kooperationspartner_innen vertrauen sich.

4. Elemente-Matrix

Nachdem Sie mithilfe der Orientierungsfragen identifiziert haben, an welchen Stellen es im Kooperationsmanagement ggf. notwendig ist zu handeln, soll Ihnen die Elemente-Matrix⁴ einen Überblick geben, welche Anforderungen in welcher Phase von besonderer Bedeutung sind. Darauf aufbauend können Sie im nächsten Schritt konkrete Instrumente wählen, um die festgestellten Defizite zu adressieren.

⁴ Elemente-Matrix des Kooperationsleitfadens. Quelle: Eigene Darstellung

	Kooperationsziele	Akteure und ihre Ressourcen	Verteilung von Aufwand und Ertrag: Leistungsausgleich	Kooperationsstruktur	Kooperationsmanagement	Kommunikation, Wissensmanagement und Kooperationskultur
1. Anbahnung, Aufbau	Kooperationsanfordernisse ableiten, Ziele der Kooperation klären;	Passende Akteure identifizieren Für Kooperation gewinnen Akteursmischung beachten	Kooperationsebene: Aufwand/Kosten + Nutzen/Ertrag beschreiben Verteilung noch unscharf, muss aber als fair empfunden werden	Erste Überlegungen zur Strukturierung der Kooperation	Vorleistung zur Initiierung der Kooperation (Ansprache Partner, Moderation Zieldiskussion, Initiierung vertrauensbildender Maßnahmen etc.) Ggfs. Konfliktmanagement	Informelle, interne Kommunikation (Leitungsebene) Maßnahmen zur Vertrauensbildung Entwicklung einer Kooperationskultur
2. Entwicklung	Im Verlauf überprüfen ob Kooperationsanfordernisse sich verändert haben		Ebene der Kooperationspartner: Beschreibung von Aufwand + Ertrag, erste Verteilungsregeln, werden als fair angesehen	Struktur der Kooperation konzipiert mit: Aufgabenverteilung, Entscheidungsregeln, Kooperationsmanagement, Machtverhältnisse geklärt → erste vertragliche Regelungen	Vorleistungen zur Entwicklung der Kooperation, operative Begleitung des Strukturierungsprozesses der Kooperation, ggfs. Vorschläge für das Management der Kooperation Ggfs. Konfliktmanagement	Kommunikation verstetigen, transparent gestalten, Einbezug der Fachebene Vertrauensbildung + Motivation Führungs- und Kommunikationsstil entwickeln
3. Realisation		Im Verlauf überprüfen, ob weitere Partner notwendig sind	Controlling für a) Leistungen in der Kooperation, b) Aufwand + Ertrag der Partner c) Wahrnehmung der Verteilung von Aufwand/Ertrag	Kooperationsvertrag ist unterschrieben Sukzessive Anpassung der Struktur	Gestaltung der Abläufe zur Leistungserbringung & deren Evaluation Controlling Leistungsausgleich Moderation + Konfliktmanagement Finanzierungsmodell der Kooperation ist etabliert	Kommunikationssystem intern und extern etablieren Maßnahmen zur Verbesserung der Kooperationskultur etablieren Aufbau eines Wissensmanagements
4. Wandel (incl. Ende)	Ziele und Leitbild überprüfen und ggf. anpassen	Prüfen, ob Akteure aussteigen, neue gewonnen werden sollen	Überprüfung der Verteilungsregeln: Werden sie als fair angesehen? Lohnt es sich für die Kooperationspartner?	Überprüfung der Kooperationsstruktur: Ist sie angemessen, effektiv und effizient?	Evaluation der operativen Prozesse Kontinuierliche Moderation und Konfliktmanagement	Überprüfung der Kommunikationsflüsse Überprüfung der Kooperationskultur Weiterentwicklung des Wissensmanagements
INSTRUMENTE	Problem- und Zielbaum	Beziehungsmatrix	Kosten und Nutzen in der Kooperation	Checkliste Kooperationsvertrag	Arbeitsplan	Vertrauen sichern in der Kooperation
	Ziel-Konflikt-Matrix	Stärken- und Schwächenanalyse		Steuerungsstruktur	Checkliste Management und Controlling	Kommunikationsfunktionen
	Leitbild-, Strategie- und Zielentwicklung	„Weiche Faktoren“ in der Kooperation			Checkliste Erfolgsfaktoren und Hindernisse	

Tabelle1: Überblick über die Instrumente des Kooperationsleitfadens⁵

Instrument		Wann?	Wer? Wie lang?	Ergebnis?
Kooperationsziele				
1A	Problem- und Zielbaum	Analyse des Problems und seiner Ursachen; Ziele klären und mögliche Lösungen identifizieren vorrangig Anbahnungsphase	Koordinator_in oder Gruppe Dauer in der Gruppe ca. 1-2 Stunden	Grafische Darstellung der Kernprobleme und Ziele der Kooperation
1B	Ziel-Konflikt-Matrix	Analyse/Visualisierung von Zielen und ihren Beziehungen (Widersprüchlichkeiten) insbesondere in der Anbahnungs- und Entwicklungsphase	Koordinator_in (idealerweise in Abstimmung mit der Kerngruppe der Kooperation)	Matrix mit Darstellung von möglichen Zielkonflikten
1C	Leitbild-, Strategie- und Zielentwicklung	Entwicklung eines Leitbilds, einer Strategie und Ziele für die Kooperation vorrangig Anbahnungsphase, Überprüfung in späteren Phasen	Gruppe Dauer ca. einen halben bis einen ganzen Tag	Verschriftlichung des Leitbilds, der Strategie und Ziele der Kooperation
Akteure und ihre Ressourcen				
2A		Verdeutlichung der Beziehungen zwischen wesentlichen Akteuren im Umfeld der Kooperation vor allem Entwicklungsphase	Koordinator_in oder Gruppe Dauer in der Gruppe ca. 2 Stunden	Beziehungsmatrix mit der Darstellung der Beziehungen der für die Kooperation wesentlichen Akteure
2B	Stärken- und Schwächenanalyse in der Kooperation	Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Kooperation mit dem Fokus auf die Arbeit mit bestehenden oder potenziellen Kooperationspartner_innen vor allem Entwicklungsphase	Gruppe Dauer in der Gruppe ca. 2 Stunden	SWOT-Matrix mit strategischen Überlegungen zur Zusammenarbeit mit aktuellen oder potenziellen Partner_innen
2C	„Weiche Faktoren“ in der Kooperation	Festlegung und Identifikation möglicher Kooperationspartner_innen anhand von Kriterien, die sich nicht in Zahlen messen lassen Anbahnungs-, Entwicklungs- und Realisationsphase	Koordinator_in oder Gruppe <i>Dauer in der Gruppe ca. 2 Stunden</i>	Tabellen mit „weichen Faktoren“ für verschiedene Partner

⁵ Überblick über die Instrumente des Kooperationsleitfadens. Quelle: Eigene Darstellung

Instrument		Wann?	Wer? Wie lang?	Ergebnis?
Verteilung von Aufwand und Ertrag				
3A	Kosten und Nutzen in der Kooperation	Diskussion der Unterschiede in der Eigen- und Fremdwahrnehmung der durch die Kooperation entstehenden Kosten und Nutzen vor allem Entwicklungs- und Realisationsphase	Kerngruppe der Kooperation Dauer ca. einen halben Tag	Workshop mit Netzwerkdiagrammen
Kooperationsstruktur				
4A	Checkliste Kooperationsvertrag	Hilfestellung bei der Erstellung von Kooperationsverträgen vor allem Entwicklungs- und Realisationsphase	Koordinator_in und Gruppe Dauer ca. einen Tag	Entwurf eines Kooperationsvertrags
4B	Aufgaben und Zuständigkeiten	Erfassung und Überblick über Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der Kooperation vor allem Entwicklungs- und Realisationsphase	Alle Partner_innen und Koordinator_innen Dauer ca. 2-3 Stunden	Tab. Übersicht über Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der Kooperation
Kooperationsmanagement				
5A	Arbeitsplan	Überblick über die Aufgaben in der Kooperation und wo und inwiefern nachgesteuert werden sollte vor allem Realisationsphase	Alle Partner_innen und Koordinator_innen Dauer ca. 2-3 Stunden	Arbeitsplan- und Monitoring-Checkliste
5B	Checkliste Management und Controlling	Überblick über wesentliche Aufgaben im Kooperationsmanagement vor allem Entwicklungs- und Realisationsphase	Koordinator_in	Tab. Darstellung der wichtigsten Aufgaben des Kooperationsmanagements
5C	Checkliste Erfolgsfaktoren und Hindernisse	Schnellcheck zu hemmenden und fördernden Faktoren für den Erfolg der Kooperation vor allem Entwicklungs- und Realisationsphase	Koordinator_in	Checkliste mit Erfolgsfaktoren und Hindernissen
Kommunikation und Kooperationskultur				
6A	Vertrauen sichern in der Kooperation	Überblick darüber, inwiefern Vertrauen in der Kooperation gesichert wird vor allem Entwicklungs- und Realisationsphase	Kernakteure der Kooperation Dauer ca. 1 Stunde	Übersicht mit vertrauensfördernden Maßnahmen
6B	Kommunikationsfunktionen	Überblick darüber, welche Akteure in welcher Weise in die Kommunikation eingebunden werden. vor allem Entwicklungs- und Realisationsphase	Koordinator_in oder Gruppe Dauer ca. 2 Stunden	Übersicht mit verschiedenen Kommunikationsfunktionen

5. Instrumente-Auswahl

Damit die in den vorherigen Kapiteln identifizierten Herausforderungen und Bedarfe Ihrer Kooperation adäquat adressiert werden können, sind in diesem Kapitel Instrumente zur Unterstützung für die verschiedenen Elemente zusammengestellt. Sie können je nach identifiziertem (Handlungs-)Bedarf ausgewählt werden.

5.1 Kooperationsziele

Instrument 1A: Problem- und Zielbaum

Dieses Instrument⁶ bietet eine Anleitung zur strukturierten Identifikation und Analyse des Problems einerseits und der Auseinandersetzung mit dem erwünschten Zielzustand andererseits. Der Problem- und der Zielbaum können sowohl von dem/der Koordinator_in der Kooperation genutzt werden, als auch von der Gruppe der Kooperationspartner_innen während eines Workshops.

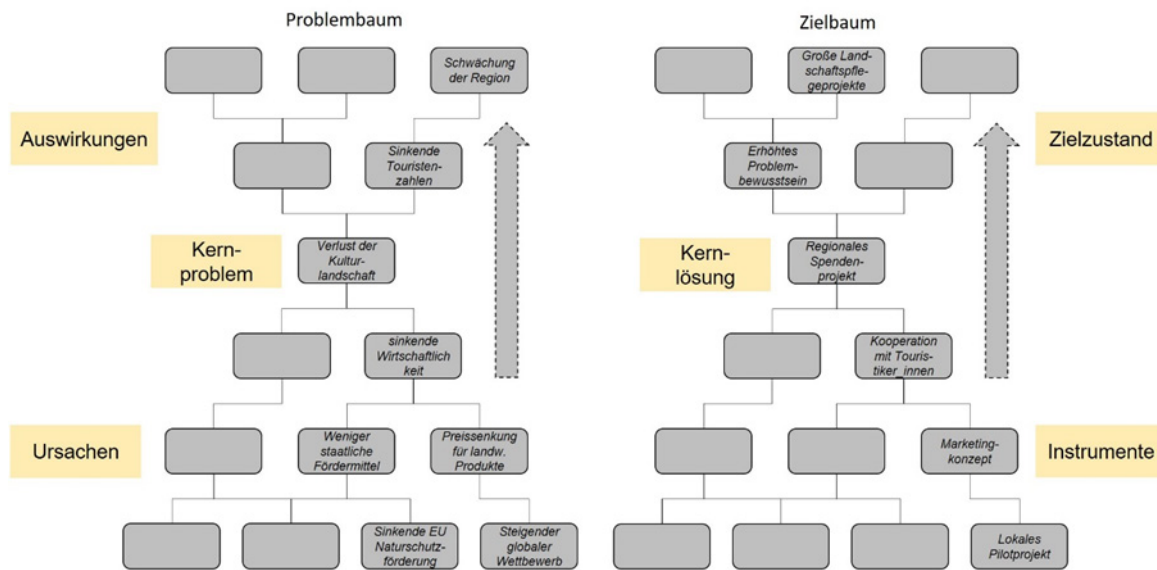
Vorgehen:

Schritt 1. Problem klären mit dem ‚Problembaum‘⁷

Im ersten Schritt sollten Sie überlegen, was in der aktuellen Situation das Kernproblem ist, mit dem sich die Kooperationspartner_innen beschäftigen möchten. (s. Abbildung 2). Ausgehend davon, sollten Sie jeweils die zentralen Ursachen für das Problem identifizieren und die mittel- sowie unmittelbaren Auswirkungen. Der Problembaum kann auch unter Beteiligung von Schlüsselakteuren partizipativ erstellt werden.

⁶ Quelle: vgl. <http://www.ngo.de/images/stories/projektmanagement/zielentwicklung/problembaum.pdf> (abgerufen am 03.07.2018)

⁷ Problem- und Zielbaum mit Beispielen, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an <http://www.ngo.de/images/stories/projektmanagement/zielentwicklung/problembaum.pdf> (Stand vom: 03.07.2018)



Schritt 2. Ziele klären mit dem ‚Zielbaum‘

Im Anschluss an die Problemidentifikation können nun mögliche Lösungen diskutiert bzw. entwickelt werden. Die als negativ identifizierten Aspekte werden in zukünftig gewünschte, positive Situationen übersetzt und im ‚Zielbaum‘ als Mittel-Zweck-Logik dargestellt. Dazu sollten sie zunächst damit beginnen, die Kernlösung zu benennen, an denen Sie in der Kooperation arbeiten (s. Abbildung 2). Ausgehend davon sollten Sie, ähnlich wie beim Problembaum, Instrumente, die zu dieser Lösung beitragen, sowie mittel- und langfristige Zielzustände herausarbeiten.

Problembaum und Zielbaum müssen von der Struktur her nicht identisch sein.

Instrument 1B: Ziel-Konflikt-Matrix

Die verschiedenen Partner_innen haben zum Teil unterschiedliche Ziele, was die Kooperation leisten soll. Um besser zu verstehen, welche Kooperationsziele die Akteure haben, inwiefern die Ziele der Beteiligten übereinstimmen und wo ggf. Konfliktpotenzial besteht, ist das Ausfüllen einer Ziel-Konflikt-Matrix sinnvoll. Die Ziel-Konflikt-Matrix unterstützt das Kooperationsmanagement dabei, Interessen, Übereinstimmungen und Widersprüchlichkeiten darzustellen. Die Auseinandersetzung mit Übereinstimmungen und Konflikten zwischen den Zielen kann sowohl in der Anbahnungsphase als auch in der Entwicklungs- und Realisationsphase, z. B. bei auftretenden Konflikten, durchgeführt werden.

Vorgehen:

Schritt 1. Notieren von Zielen der Kooperationspartner_innen

Zunächst sollten Sie versuchen, für alle Kooperationspartner_innen die Hauptziele für die Kooperation zu notieren. Dies kann die Person in koordinierender Rolle allein tun oder in Abstimmung mit der Kerngruppe von Partner_innen.

Schritt 2. Übertragung der Ziele in die Matrix

- Ziele auf einer Achse senkrecht und horizontal notieren

Schritt 3. Bewertung der Beziehungsarten

Es werden 3 Arten von Ziel-Beziehungen unterschieden:

- - Konkurrenz/Konflikt
- 00 Neutral
- ++ komplementär/unterstützend

Die Beziehungen zwischen den Zielen sollten anschließend in Form einer Matrix mittels der 3 Beziehungsarten bewertet werden (--; 00; ++).

Tabelle 2: Ziel-Matrix

	Ziel 1	Ziel 2	Ziel 3	Ziel 4	...	Ziel n
Ziel 1						
Ziel 2						
Ziel 3						
Ziel 4						
...						
Ziel n						

Tabelle 3: Beispiel zur Mehrzwecknutzung einer brachliegenden Fläche, das Ziel links ist jeweils das Primärziel

	Ziel 1: Anlegen einer Wildblumenwiese	Ziel 2: intensive landwirtschaftliche Nutzung	Ziel 3: Bau eines Naturzentrums
Ziel 1: Anlegen einer Wildblumenwiese		- -	++
Ziel 2: intensive landwirtschaftliche Nutzung	00		--
Ziel 3: Bau eines Naturzentrums	++	--	

Schritt 4. Auswertung

Nun können Widersprüchlichkeiten besser erkannt werden und Maßnahmen für den Umgang mit diesen Widersprüchen diskutiert werden.

- Kann auf eines der Ziele verzichtet werden?
- Welche Prioritäten haben die einzelnen Ziele für Ihre Kooperation?

Instrument 1C: Leitbild-, Strategie- und Zielentwicklung⁸

Ein **Leitbild** sollte möglichst kurz und prägnant ein Bild der mittel- bis langfristigen Zukunft darstellen, ohne jedoch Ziele oder Maßnahmen zu beinhalten.

Eine **Strategie** zeigt mögliche Wege in Richtung des Zukunftsbilds, das im Leitbild dargestellt wird. Darüber hinaus werden Ziele und Maßnahmen zu deren Erreichung aufgelistet.

Ziele legen über einen bestimmten Zeitraum fest, was erreicht werden soll. Sie dienen einerseits der Motivation und sollten andererseits möglichst konkret und so formuliert sein, dass sie messbar sind.

Maßnahmen operationalisieren die Zielerreichung, indem basierend auf den Zielen festgelegt wird, wie genau diese erreicht werden sollen, welche Aufgaben anfallen, welche Verantwortlichkeiten dafür bestehen und bis wann diese Aufgaben zu erledigen sind.

Ein Leitbild ist wichtig, weil es – ausgehend von der Innovationsidee – verschriftlicht, in welche Richtung sich die Innovation entwickeln soll. Dadurch entsteht eine Basis, um über die Erfordernisse und Ziele der Kooperation zu sprechen. In die Erarbeitung des Leitbilds fließen die Vorstellungen Wünsche, Ziele etc. aller Beteiligten ein und es hilft bei der Außendarstellung. Es unterstützt die Schaffung einer geteilten Identität und eines gemeinsamen Selbstverständnisses, bietet Orientierung für die Kooperation in den verschiedenen Phasen und stellt die Basis für die Definition einer Strategie sowie von Zielen und Maßnahmen dar. Die Entwicklung eines Leitbilds ist insbesondere in der Entstehungsphase der Kooperation ratsam. Aber auch, wenn es Probleme mit der Konsensfähigkeit der Partner_innen in der Kooperation gibt oder sich neue Partner_innen der Kooperation anschließen, kann es sinnvoll sein, das Leitbild zu überprüfen und diesbezüglich Einigkeit zu erzielen.

⁸ Quelle: vgl. www.wir-kooperieren.org/index.php/werkzeuge/leitbild/leitbild-empfohlenes-vorgehen (abgerufen am 03.07.2018)

Mögliches Vorgehen für die (Weiter-)Entwicklung eines Leitbilds⁹

TIPP: Für dieses Instrument empfehlen wir das Hinzuziehen einer externen Moderation, damit sich sowohl der/die Koordinator_in als auch alle Beteiligten der Kooperation voll einbringen können.

„1. Zuerst ist wichtig zuzulassen, dass alles sein darf: Unkommentiert, nicht geprüft, ob zu realisieren oder nicht, ob groß oder klein. Alle Ihre Ziele, Visionen, Träume und Ideale sollen erfasst werden.

2. Jeder für sich schreibt seine Ziele, Visionen, Träume, Wünsche auf Papier (Moderationskarte, große ‚Post it‘, o. Ä.). Immer nur einen Punkt pro Papier und ohne Namen. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für diese Zusammenstellung.

3. Fixieren Sie diese Karten an einer Wand oder auf ein großes Papier und sammeln über einen Zeitraum von z.B. einer Woche.

4. Wenn das Zusammentragen für Sie abgeschlossen ist, fangen Sie an damit zu arbeiten.

1. Runde: Verständnis, verstehen alle, was mit den einzelnen Punkten gemeint ist? Nicht diskutieren, ob es Sinn macht oder möglich ist, zuerst geht es nur um Verstehen.

2. Runde: Sortieren

- von strategisch langfristig (z.B. Biologische Bewirtschaftung) bis operativ kurzfristig
- von wichtig bis dringend
- spielerisch, offen, im Prozess bleibend. Wenn sich herausstellt, dass ein Punkt an der falschen Stelle sitzt oder noch etwas fehlt, liegt es in Ihrer Freiheit, dies zu verändern. (Bei Bedarf Punkte zwei- oder mehrmals aufschreiben, weil sie an verschiedenen Stellen stehen sollten)
- Wesentlich ist, dass Sie diese Schritte gemeinsam machen.

5. Untergliederung des Leitbilds

a) Kernaussagen: Diese Aussagen sollten langfristigen Charakter haben und den zentralen Fokus des Innovationsvorhabens wiedergeben. Darauf aufbauend wird in wenigen Sätzen auf den Punkt gebracht formuliert, was

⁹ Quelle: www.wir-kooperieren.org/index.php/werkzeuge/leitbild/leitbild-empfohlenes-vorgehen (abgerufen am 03.07.2018)

das Leitbild für die Innovationsentwicklung ist. Diese Kernaussagen sollten von allen Beteiligten getragen werden.

b) Teil-Leitbilder: Basierend auf diesen Kernaussagen sollte jede/r Kooperationspartner_in in wenigen Sätzen die Bedeutung des Leitbilds für die eigene Organisation beschreiben.“

Kreative Entwicklung des Zukunftsbilds für die Kooperation¹⁰

Eine Visionscollage bietet eine kreative Möglichkeit, um sämtliche an der Kooperation Beteiligten für Zukunftsbilder zu sensibilisieren. Benötigte Materialien sind primär verschiedene Zeitschriften mit möglichst vielen Bildern. Alle Partner_innen der Kooperation denken über eine längerfristig positive Zukunft nach, etwa 10 Jahre oder länger. Anschließend werden aus den Zeitschriften Bilder ausgeschnitten, die dieses positive Zukunftsbild widerspiegeln. Jede_r sollte dabei möglichst intuitiv vorgehen, ohne zu viel nachzudenken. Für diese Übung sollten Sie sich circa eine halbe Stunde Zeit nehmen. Die gewählten Bilder sollten Sie schließlich auf ein leeres Blatt Papier kleben und ggf. beschriften (z. B. falls etwas fehlt). Anschließend folgt eine Präsentationsrunde, in der alle ihre Visionscollage vorstellen. Durch den Einsatz dieser Methode werden unterbewusste Gedanken, Wünsche und Bedürfnisse vermittelt und sie hilft, Klarheit für die Entwicklung des Leitbilds zu erlangen. Abgeschlossen werden sollte diese Aufgabe idealerweise mit einer gemeinsamen Diskussion und Verschriftlichung der Ergebnisse.

Die Formulierung der Strategie und Ziele der Kooperation ist bedeutsam, weil sie die Grundlage bilden, damit Partner_innen der Kooperation gemeinsam in eine Richtung arbeiten können und für die nächsten Schritte motiviert sind. Um das Leitbild, das ein gewünschtes Zukunftsbild zeichnet, zu erreichen, bedarf es Entscheidungen der kooperierenden Partner_innen bezüglich der nächsten Schritte sowie konkreter Ziele und Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen. Es kann hilfreich für die Motivation sein, sich innerhalb der Kooperation darüber zu verständigen, was gemeinsam erreicht werden soll. Zu vage formulierte Aussagen oder

¹⁰ Quelle: vgl. <http://www.wir-kooperieren.org/index.php/werkzeuge/leitbild/leitbild-empfohlenes-vorgehen> (abgerufen am 03.07.2018)

Wunschvorstellungen können hingegen eher hinderlich sein. Von besonderer Bedeutung sind Strategie- und Zielentwicklung bzw. -überarbeitung, wenn Partner_innen neu in die Kooperation eintreten.

Abgesehen von einer Überprüfung und ggf. Überarbeitung der Ziele mit neuen Partner_innen sollten die Erarbeitung, Anpassung und Kontrolle von Zielen und Maßnahmen ein dauerhafter Prozess sein. Eine Jahresplanung bietet die Möglichkeit zu beurteilen, ob die gesetzten Ziele erreicht worden sind, längerfristige Ziele zu überprüfen und für das Folgejahr Ziele und Maßnahmen zu vereinbaren. Nach Erreichung der gesetzten Ziele können diese durch neue gemeinsam definierte Ziele ersetzt werden und so auch widerspiegeln, dass die Kooperation in Bewegung ist.

Es empfiehlt sich, ausgehend von der Entwicklung des Leitbilds Strategien zu vereinbaren, sowie (Mehr-)Jahresziele und konkrete Maßnahmen zu deren Erreichung festzulegen. Strategie und Ziele sind im Gegensatz zu Maßnahmen zeitlich festgelegt.

Falls es verschiedene Arbeitsbereiche oder Tätigkeitsfelder der Kooperation gibt, sollte der/die Verantwortliche dafür jeweils Einzelziele und -maßnahmen festlegen.

Im Gegensatz zu Zielen hinsichtlich der Ergebnisse der Kooperation sollten auch für soziale Aspekte Ziele und Strategien definiert werden, z. B. hinsichtlich des Umgangs miteinander oder der Kommunikation untereinander.

Mögliche Wege zur Festlegung von Zielen¹¹

„Zielelandkarte: Eine bewährte Methode ist, die Zielerreichung mit Kärtchen am Boden (oder mit kleineren Kärtchen am Tisch) zu planen, am besten zusammen mit einer oder mehreren Vertrauensperson/en. Dabei schreibt man das zu erreichende (Mehrjahres-) Ziel auf ein Moderationskärtchen, benennt den Termin, und plant dann, von diesem Termin aus rückwärts mit weiteren Kärtchen, welche Zwischenziele bis wann zu erreichen sind, um das weitgehende Ziel zu verwirklichen. Man kann sich auf das Zielkärtchen stellen, sich vorstellen, es sei schon erreicht und von diesem Punkt aus zurückblicken, welche Zwischenschritte notwendig sind. Dies kann [...] die Findung der Zwischenziele erleichtern und Mut für die ersten Schritte machen.“

¹¹ Quelle: <http://www.wir-kooperieren.org/index.php/werkzeuge/strategie-und-ziele/strategie-empfohlenes-vorgehen> (abgerufen am 03.07.2018)

5.2 Akteure und ihre Ressourcen

Instrument 2A: Beziehungsmatrix¹²

Kooperationen im nachhaltigen Landmanagement beinhalten üblicherweise komplexe Akteursbeziehungen, bei denen die verschiedenen Akteure (Einzelpersonen oder Organisationen) unterschiedlich viel Einfluss auf die Kooperation haben.

Mit diesem Instrument können Sie die Verbindungen zwischen Akteuren, die für die Kooperation relevant sind (sowohl an der Kooperation Beteiligte als auch von ihr Betroffene) darstellen. Die Beziehungen können sowohl formell (z. B. Rechts- oder Marktbeziehungen) als auch informell (z. B. Konkurrenz- oder Kooperationsbeziehungen) sein.

Mithilfe des Tools können Sie anschließend überprüfen, ob Veränderungen in der Kooperation notwendig sind, z. B. weil Akteure, die einen maßgeblichen Einfluss auf die Kooperation haben, bisher nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

Vorgehen

Schritt 1. Identifikation von relevanten Akteuren

Notieren Sie alle Akteure bzw. Akteursgruppen, die direkt oder indirekt einen wesentlichen Einfluss haben auf die Kooperation oder von ihr betroffen sind. z. B. Produzenten, Kunden, Bio-Einzelhandel

Schritt 2. Übertragen Sie die Akteure in die Beziehungsmatrix

Übertragen Sie jeden Akteur einmal in der Vertikalen und einmal in der Horizontalen in die Beziehungsmatrix (s. Tabelle 3).

Schritt 3. Charakterisieren Sie die Akteursbeziehungen

Notieren Sie stichpunktartig, wie der Akteur in der linken Spalte jeweils die anderen Akteure beeinflusst und nutzen Sie Symbole, um die Beziehungen zu charakterisieren (s. Tabelle 4).

Tabelle 4: Beziehungsmatrix mit Beispielen¹³

¹² Quelle: Vgl. Breitschuh, U.; Feige, I. (2003): Projektmanagement im Naturschutz. Leitfaden für kooperative Naturschutzprojekte. Hrsg. Bundesamt für Naturschutz. S. 187 f.

¹³ Quelle: in Anlehnung an Breitschuh & Feige 2003, S. 187

	Landwirte	Naturkostläden	Vermarktungsgesellschaft	Akteur x
Landwirte	-	↗ Schriftliche Kommunikation über Produktionsbedingungen	↖ Zusicherung der Warenlieferung	
Naturkostläden	↘ Probleme in der regelmäßigen Belieferung der Ware	-	↔ Partnerschaftliche Beziehung	
Vermarktungsgesellschaft	↔ Übernahme der Vermarktung der Ware	↔ Organisation der Findung von Lieferanten und Lieferorganisation	-	
Akteur x				-

Tabelle 5: Legende der Akteursbeziehungen mit Beispielen¹⁴

↔ Kooperationsbeziehung	↗ Schriftliche Kommunikation	↘ Konflikt
↖ Dienstleistungserbringung	↗ Etablierung einer neuen Kooperation	...

Schritt 4. Interpretation der Ergebnisse

Überlegen Sie, welche dieser Beziehungen Handlungsbedarf nach sich ziehen. Das können einerseits Akteursbeziehungen sein, die positiven Einfluss auf die Kooperation haben und gestärkt werden sollten. Andererseits können das auch Beziehungen sein, die sich negativ auf die Kooperation auswirken, woraus Konsequenzen abgeleitet werden sollten.

¹⁴ in Anlehnung an Breitschuh & Feige 2003, S. 187

Instrument 2B: Stärken- und Schwächenanalyse in der Kooperation

Um die Arbeit der Kooperation zu verbessern, ist es wichtig, dass bestehende Schwächen adressiert und Stärken bestmöglich ausgebaut werden. Eine SWOT-Matrix ermöglicht es, die Stärken (**S**trenghts), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats) bspw. eines Unternehmens zu beleuchten. Das Vorgehen zur Erstellung einer SWOT-Matrix kann genutzt werden, um strategisch zu überlegen, ob anders mit derzeitigen Partner_innen umgegangen werden sollte oder in welcher Weise neue Partner_innen in die Kooperation eingebunden werden könnten.

Das folgende Vorgehen ist eine stark verkürzte und vereinfachte Darstellung zur Erstellung einer SWOT-Matrix für das Thema Kooperation. Ziel dieser SWOT-Analyse ist es, den Umgang mit derzeitigen und potentiellen Partner_innen strategisch so zu gestalten, dass diese bestmöglich zum Erfolg der Kooperation beitragen.

Vorgehen

Schritt 1. Identifikation der SWOT-Felder

In einer oder zwei Gruppen sollten Sie sich jeweils über Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der Kooperation austauschen. Während Stärken und Schwächen sich direkt auf die Kooperation beziehen (‚intern‘), sind die Chancen und Risiken ‚externe‘ Faktoren, die den Erfolg der Kooperation maßgeblich beeinflussen.

Notieren Sie jeweils maximal drei Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken, die Ihrer Ansicht nach elementar sind. Übertragen Sie das Ergebnis in die SWOT-Matrix (Tabelle 5).

Schritt 2. Ableiten von Strategien

Für jedes der vier Kernfelder der SWOT-Matrix sollten Sie jetzt Strategien im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit bestehenden Partner_innen und die Gewinnung sowie mögliche Zusammenarbeit mit weiteren Partner_innen entwickeln.

Tabelle 6: SWOT-Matrix mit Beispielen zu ethisch fairer Hühnerproduktion¹⁵

	Stärken <ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Verträge mit Naturkostläden • Stabile Kooperationsbeziehungen 	Schwächen <ul style="list-style-type: none"> • Kein Kontakt zu etablierten Bio-Supermärkten • Wenig Budget für das Kooperationsmanagement
Chancen <ul style="list-style-type: none"> • Marktnachfrage nach ethisch produzierten Lebensmitteln • Steigender Absatz bei Hühnerfleisch 	Strategie: Stärken weiter ausbauen Kooperation mit Naturkostläden intensivieren	Strategie: Schwächen angehen, um Chancen zu nutzen Kooperation mit Bio-Supermarktkette anbahnen Ressourcen für das Kooperationsmanagement sicherstellen
Risiken <ul style="list-style-type: none"> • Nischenmarkt mit geringem Absatzpotenzial • Geringes Problembewusstsein zu Bedingungen der ethischen Produktion von Hühnerfleisch 	Strategie: Stärken nutzen, um Risiken abzuwehren Öffentlichkeitsarbeit zum Thema intensivieren, Einbezug der bestehenden Kooperationspartner_innen	Strategie: Optionen finden, um die Schwächen zu minimieren Kanäle für Öffentlichkeitsarbeit der bestehenden Partner_innen nutzen

Schritt 3. Zusammenfassung

Überlegen Sie ausgehend von der SWOT-Matrix, mit welchen Partner_innen aus strategischer Sicht weiter zusammengearbeitet werden soll, ob neue Partner_innen notwendig sind und in welchen Bereichen neue Partner_innen benötigt werden.

Anhand der SWOT-Matrix sollten Sie innerhalb der vier Handlungsfelder Strategien priorisieren, erwägen, welche der Strategien sich gegenseitig beeinflussen und mit allen Kooperationspartner_innen überlegen, welche Schritte als nächstes sinnvoll und notwendig sind¹⁶.

Instrument 2C: „Weiche Faktoren“ in der Kooperation¹⁷

Die Auswahl von möglichen Kooperationspartner_innen ist auf verschiedene Weise möglich. Mit diesem Instrument geht es gezielt darum, auf sogenannte ‚weiche Faktoren‘ zu fokussieren. ‚Weiche Faktoren‘ sind Aspekte, die nicht oder

¹⁵ Quelle: Eigene Darstellung eines Beispiels als SWOT-Matrix

¹⁶ Dies stellt eine stark verkürzte Version einer SWOT-Analyse dar. Weitere Informationen zur Methode und den einzelnen Schritten finden Sie bspw. hier: <https://methodenpool.salzburgresearch.at/methode/swot-analyse/> (Stand vom: 03.07.2018)

¹⁷ Quelle: vgl. Hille et al. 2009, S. 8 ff.

nur unzureichend in Zahlen ausgedrückt werden können. Dennoch können gerade diese Faktoren sehr wichtig für den Erfolg einer Kooperation sein. Ein schlechter Ruf kann durch den Eintritt eines/r Partner_in in die Kooperation bspw. mit der gesamten Kooperation assoziiert werden und dieser langfristig schaden. Auf persönlicher Ebene kann die Berücksichtigung von ‚weichen Faktoren‘ auch dann von Vorteil sein, wenn es z. B. um die Kommunikation innerhalb der Kooperation geht.

Vorgehen

Schritt 1. Festlegen von ‚weichen Faktoren‘, die für die Kooperation wichtig oder erwünscht sind

Der/die Koordinator_in oder idealerweise alle wichtigen Partner_innen der Kooperation sollten anhand der untenstehenden Beispiel-Tabelle (s. Tabelle 6) eine Übersicht der ‚weichen Faktoren‘, die für ihre Kooperation wichtig sind erstellen.

Tabelle 7: Auswahlkategorien für ‚weiche Faktoren‘¹⁸

Oberkategorie	Beispiele für ‚weiche Faktoren‘
Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> - Werte - Führungsstil (z. B. hierarchische Strukturen) - Kommunikationspraxis
Methodische/fachliche Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> - Aus- oder Weiterbildung (Fachkenntnisse aus dem Bereich der Innovation) - besondere Kompetenzen oder Fähigkeiten (Erfahrungen mit Kooperationen, Verhandlungsgeschick)
Persönliche/soziale Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> - Teamfähigkeit - Flexibilität - Organisationsgeschick - Loyalität, Verantwortungsbewusstsein - persönliche Eigenschaften (z. B. Kreativität, Freundlichkeit)

Schritt 2. Bewertung der möglichen Partner

Führen Sie anschließend eine Bewertung der möglichen Partner_innen für die Kooperation anhand der verschiedenen Faktoren durch (s. Tabelle 7). Für jeden ‚weichen Faktor‘ sollte eine separate Tabelle erstellt werden. Überlegen Sie dabei, wie sich der jeweilige ‚weiche‘ Faktor bei den Partner_innen darstellt und wie wichtig dieser für die Kooperation ist.

¹⁸ Quelle: in Anlehnung an Hille et al. 2009, S. 16

Tabelle 8: Partner_innen und deren Priorisierung¹⁹

Mögliche/r Partner_in	Part- ,weicher Faktor'	Ausprägung	Priorisierung (A=sehr wichtig; B=mittelmäßig wichtig; C=nicht so wichtig)

Schritt 3. Auswertung

Nachdem die möglichen Kooperationspartner_innen anhand der Tabelle bewertet und analysiert worden sind, können die Ergebnisse dieses Instruments als zusätzliche Entscheidungsgrundlage für die Auswahl weiterer geeigneter Partner_innen für die Kooperation zurate gezogen werden.

5.3 Verteilung von Aufwand und Ertrag

Instrument 3A: Kosten und Nutzen in der Kooperation

Dieses Instrument dient dazu, durch das Aufzeigen der Unterschiede in der Eigen- und Fremdwahrnehmung der Verteilung von Kosten und Nutzen in der Kooperation eine Diskussion anzuregen, ob diese zwischen den Partner_innen ausgeglichen verteilt sind bzw. welche Veränderungen ggf. notwendig sind.

Vorgehen

TIPP:Die folgenden Schritte stellen ein Workshopkonzept dar, für das etwas 3 Stunden eingeplant werden sollten und das mit der Kerngruppe der Kooperation (4-5 Teilnehmer_innen) durchgeführt werden sollte.

Schritt 1. Ideensammlung (Brainstorming)

In diesem Schritt sollen mögliche oder tatsächliche Kosten und Nutzen, die den Partner_innen in der Kooperation entstehen, aufgelistet werden.

¹⁹ Quelle: in Anlehnung an Hille et al. 2009, S. 16

Eine Metaplanwand wird eingeteilt in zwei Bereiche jeweils mit den Überschriften ‚Kosten‘ und ‚Nutzen‘. Dort sind bereits einige Vorschläge für die Aspekte in diesen beiden Kategorien als Beispiele aufgeführt. Anschließend werden alle Teilnehmer_innen gebeten, weitere Punkte auf Karten zu notieren, die von dem/r Moderator_in gesammelt und ggf. geclustert an die Metaplanwand angebracht werden.

Tabelle 9: Beispiele für Kosten und Nutzen²⁰

Aufwand/Kosten	Nutzen/Ertrag
Monetär	Monetär
Eingebrachte Mittel für Investitionen oder laufenden Betrieb	Gewinn
Finanzielles Risiko	
Personal	
nicht monetär	nicht monetär
Imageverlust	Imagegewinn
Risiko des Verlusts von Kunden	Neue Partner_innen im Netzwerk
Zeitlicher Aufwand	Erwerb neuer Kompetenzen
	Stabilisierung des Betriebs
	Entstehung neuer Ideen/Folgeprojekte
	Gewinn neuer Kunden
	Beschäftigung neues Personal

Definitionen der Begriffe Kosten und Nutzen: Kosten umfasst alle monetär und nicht monetär messbaren Leistungen, die in die Kooperation eingebracht werden, also den **Aufwand**, der vonseiten des/r jeweiligen Partner_in notwendig ist. Nutzen sind alle monetär und nicht monetär messbaren Aspekte, die sich aus der Kooperation als **Mehrwert** für die jeweiligen Partner_innen ergeben.

Schritt 2. Priorisierung und Selektion

In diesem Schritt sollen die 5-6 wichtigsten in Schritt 1 gesammelten Aspekte für Kosten und Nutzen ausgewählt werden.

Jede_r Teilnehmer_in erhält 2 x 5 Klebepunkte (jeweils fünf für Kosten und Nutzen) und soll diese auf die Kosten- und Nutzen-Aspekte kleben, die ihm/ihr am wichtigsten in der Kooperation erscheinen.

Anschließend werden die 5-6 am höchsten bewerteten Kategorien jeweils für Kosten und für Nutzen ausgewählt.

²⁰ Quelle: Eigene Darstellung

TIPP: Falls in der ersten Runde mehr als 6 Aspekte gleich bewertet werden, sollte eine zweite Runde mit einer Abstimmung über die wichtigsten Aspekte stattfinden, um die Anzahl der gewählten Aspekte auf 6 zu reduzieren.

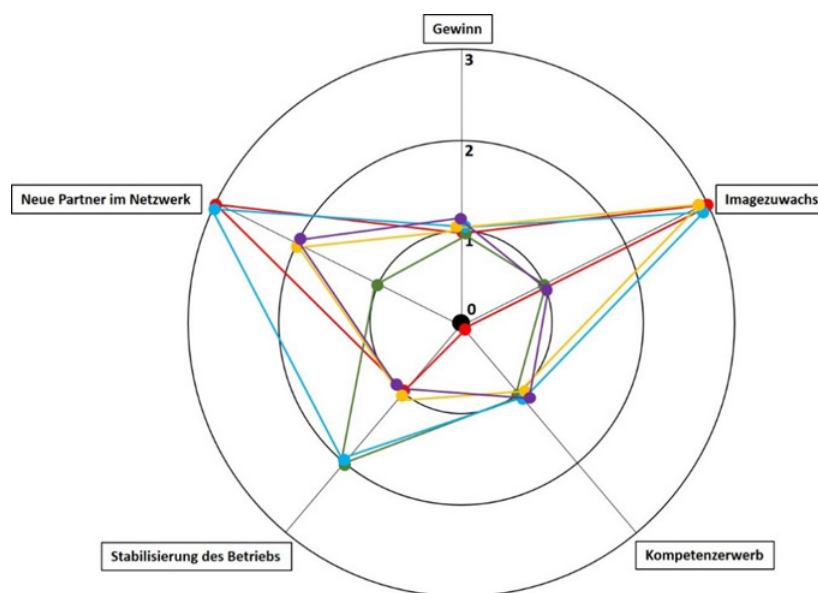
Schritt 3. Bewertung

In diesem Schritt sollen die Kosten und Nutzen für die eigene Organisation und die Partner_innen eingeschätzt werden.

Die Teilnehmer_innen sollen anhand der ausgewählten 5-6 Aspekte für die Kosten und Nutzen a) für sich selbst einschätzen, wie hoch die Kosten/der Nutzen für sie selbst sind und b) für jeden der anderen Partner_innen abschätzen, wie viel Kosten/Nutzen durch die Kooperation entstehen.

Schritt 4. Visualisierung

Die Bewertungen werden nun in Netzwerkdiagramme übertragen und dadurch die Unterschiede in der Selbst- und Fremdwahrnehmung visualisiert²¹.



Schritt 5. Diskussion

TIPP: Kurzes Blitzlicht (bevor die Netzdiagramme für alle sichtbar aufgehängt werden!)

- Reihum wird jede_r Teilnehmer_in darum gebeten, kurz seine/ihre Einschätzung bezüglich der selbst eingebrachten Kosten und des erzielten Nutzens darzustellen.

²¹ Abbildung 3: Beispiel für ein ausgefülltes Netzwerkdiagramm zu Kosten (Quelle: eigene Darstellung)

Anschließend:

Anbringen der Netzwerkdiagramme an Flipchart/Metaplanwand und Moderation der Diskussion anhand folgender Leitfragen:

Analyse

- Hatten Sie das Ergebnis erwartet? Was überrascht Sie gegebenenfalls?
- Wo sind die größten Unterschiede zwischen der Eigen- und Fremdwahrnehmung?
- Wie kommt es zu den Unterschieden zwischen der Eigen- und Fremdwahrnehmung? (z. B. zu wenig Informationen über das, was die jeweils andere Organisation einbringt; ungleiche Verteilung von materiellem und immateriellem Nutzen/Kosten?)

Handlungsorientierung

- Welche Unterschiede (ggf. auch in der Wahrnehmung) sollten wir zukünftig verringern?
- Was können wir gemeinsam tun, um diese Unterschiede zu reduzieren?
- Was bedeutet das dafür, wie wir unsere zukünftige Zusammenarbeit gestalten?

5.4 Kooperationsstruktur

Instrument 4A: Checkliste Kooperationsvertrag

Definition Kooperationsvertrag: Ein Kooperationsvertrag stellt eine Zusammenarbeit unterschiedlicher Intensität, zeitlicher Dauer und Zielrichtung zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen dar. Die Kooperationspartner_innen können dabei sowohl Wettbewerber als auch Unternehmen verschiedener Wirtschaftsstufen sein.²²

Ein Kooperationsvertrag kann mündlich wie schriftlich vereinbart werden. Um im Fall von Konflikten einen Beleg heranziehen zu können, empfiehlt sich eine schriftliche Form.²³

Ziel der schriftlichen Form der Vereinbarungen und ggf. das Aufsetzen eines Vertrags sollte sein, dass dieser möglichst aktuell, unmissverständlich und vollständig ist.²⁴

²² Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kooperation.html>, abgerufen am 11.12.2019

²³ Vgl. <http://www.minilex.at/a/aufbau-und-inhalt-des-kooperationsvertrags>

²⁴ Vgl.

Der Kooperationsvertrag gehört zu den strategischen Grundlagen einer Kooperation und besitzt eine besondere Bedeutung, weil eine ‚Kooperation‘ keine bestimmte Rechtsform der Zusammenarbeit ist.²⁵

Warum ist ein Kooperationsvertrag wichtig?

- Ohne einen Kooperationsvertrag haben die Vertragspartner_innen oft unterschiedliche Vorstellungen davon, was zwischen ihnen vereinbart ist.
- Die wirklichen Inhalte der Vereinbarung sind bei Konflikten lediglich schwer nachvollziehbar.
- Wichtige Fragen können übersehen und dadurch auch nicht bewusst geregelt werden.
- Der praktische Nutzen eines detaillierten schriftlichen Kooperationsvertrags besteht insbesondere darin, dass
 - bereits die Ausformulierung detaillierter Regelungen dazu beiträgt, auf allen Seiten gedankliche Klarheit darüber zu schaffen, welche Voraussetzungen von den Kooperationspartner_innen erfüllt werden müssen, damit die Zusammenarbeit zum Erfolg führt,
 - ein solcher Vertrag, ausgehend von der Prämisse grundsätzlicher Vertragstreue aller Beteiligten, geeignet ist, das Verhalten der Beteiligten so zu steuern, dass der angestrebte Erfolg erreicht werden kann.

Wie geht man vor, um einen Kooperationsvertrag auszuhandeln?

Für die erfolgreiche Erstellung eines Kooperationsvertrags muss gute Vorarbeit geleistet werden. Ähnlich wie für die Auswahl der/des Kooperationspartner_in gilt für die Gestaltung des Kooperationsvertrags: Je wichtiger die Kooperation für die Erreichung der unternehmerischen Ziele ist, umso größer sind die Anforderungen an die Qualität und Quantität der vertraglichen Regelung.

- Klare, realistische Ziele im Vorfeld definieren (Ziele können sich auf alle Funktionsbereiche der beteiligten Unternehmen erstrecken);
- Ziele sollten im Vorfeld in Ober- und Teilziele unterschieden werden (aus diesen werden später Ziele für die einzelnen Kooperationspartner_innen und Funktionen abgeleitet);
- Die formulierten Ziele geben wesentliche Anhaltspunkte für den erforderlichen Inhalt des Kooperationsvertrags;

²⁵ Vgl. <https://www.muenchen.ihk.de/de/starthilfe/Anhaenge/Praxisleitfaden-Kooperationen.pdf>

- Rechtliche Risiken müssen im Vorfeld identifiziert werden (durch Vertragsgestaltung und Durchführung der Zusammenarbeit soweit als möglich verringern);
- Klären, ob ein schriftlicher Kooperationsvertrag notwendig ist oder ob eine Kooperation ‚auf Zuruf‘ reicht (grundsätzlich gilt: Jede Kooperation, die über eine gelegentliche punktuelle Zusammenarbeit von untergeordneter Bedeutung hinausgeht, sollte durch einen schriftlichen Kooperationsvertrag geregelt werden);
- Da es keine national oder international verbindlichen Regeln zur Erstellung von Kooperationsverträgen gibt, empfiehlt sich die Nutzung einer detaillierten Checkliste, um die Kernelemente in den Vertrag einfließen zu lassen. Diese Checkliste dient der Strukturierung und Vorbereitung eines ersten inhaltlichen Vertragsentwurfs;
- Ob eine Aushandlung für einen Kooperationsvertrag erfolgreich verläuft und wie tragfähig deren Ergebnisse sind, wird meist bereits in der Anbahnungsphase der Kooperation entschieden;
- Alle Parteien sollten der Vorbereitung eines Kooperationsvertrags große Aufmerksamkeit schenken → Folgende Fragen sollten berücksichtigt werden (Checkliste):
 - Um welche Inhalte/Gegenstände geht es in dem Gespräch?
 - Welches sind die eigenen Wünsche/Interessen bezogen auf die Kooperation?
 - Was ist meine Ausgangssituation?
 - Welche Ziele sind für mich unabdingbar?
- Dazu sollte die Aushandlung im Vorfeld analysiert werden:
 - Welche Wünsche, Bedürfnisse, Ziele hat mein Gegenüber?
 - Welchen Zwängen ist er unterworfen?
 - Inwieweit können meine Leistungen meinen (künftigen) Partner_innen beim Erreichen seiner Ziele unterstützen?
 - Welche Handlungs- und Entscheidungsalternativen hat er?
 - Bei welchen Verhandlungsgegenständen könnte ich ihm entgegenkommen, damit er mir entgegen kommt?²⁶
- Die benannten Punkte eignen sich, um eine Gesprächsstrategie zu entwerfen.

²⁶ Vgl. <http://www.business-wissen.de/artikel/verhandlungsfuehrung-vertraege-aushandeln-im-b2b-bereich/> (zuletzt abgerufen am 11.12.2019)

- Für eine erfolgreiche Aushandlung sollten beide Partner_innen vorbereitet sein → sonst fühlt sich einer als der „Verlierer“ = schlechte Ausgangslage.
- Wichtig beim Aushandeln eines Kooperationsvertrags ist es, die Verhandlungsspielräume der/des Partner_in zu ermitteln.
- Ziel sollte es sein, eine harmonische und offene Gesprächsatmosphäre zu schaffen (z. B. durch Loben der/des Partner_in, Signalisierung von Zustimmung etc.).
- Nach Klärung der jeweiligen Interessen gilt es, Verhandlungsbereitschaft bezüglich einzelner Verhandlungspunkte zu zeigen.
- Haben die Partner_innen wechselseitig Signale ihrer Verhandlungsbereitschaft gesandt, beginnt die Vorschlagsphase des Kooperationsvertrags. Über Vorschläge kann und sollte man debattieren (z. B. Verantwortlichkeiten, Fristen, etc.).
- Ist eine weitgehende Einigung erzielt und zeichnen sich konkrete Lösungen ab, beginnt die Phase der Abmachung.
- Ist die letzte Hürde überwunden, gilt es, das Vereinbarte festzuhalten²⁷ → Erstellung eines Kooperationsvertrags.

Beim Aufsetzen eines Kooperationsvertrags oder der Erstellung anderer schriftlichen Vereinbarungen sollten Sie folgende Fragen immer im Hinterkopf haben:²⁸

- **Wozu** werden die Vereinbarungen gemacht?
- **Wen** betreffen sie?
- **Was** wird durch die Vereinbarungen festgelegt?

²⁷ Vgl. <http://www.business-wissen.de/artikel/verhandlungsfuehrung-vertraege-aushandeln-im-b2b-bereich/> (zuletzt abgerufen am 11.12.2019)

²⁸ Vgl. http://www.wir-kooperieren.org/index.php?option=com_content&view=article&id=117&Itemid=369 (zuletzt abgerufen am 11.12.2019)

Zentrale Elemente eines Kooperationsvertrags, die dieser als Minimalanforderungen enthalten sollte²⁹:

1.) Vertragspartner_in

Die an der Kooperation beteiligten Partner_innen sollten genannt werden bzw. die Abteilungen oder Dezernate die zuständig sind.

2.) Präambel

Kurze Darstellung des (Problem-)Kontexts, in dem die Kooperation entstanden ist oder in dem die Kooperation aktiv werden wird. Hierzu gehört auch der inhaltliche Fokus der Kooperation, die Ziele der Kooperation und Gründe für die Zusammenarbeit.

3.) Gegenstand der Kooperation

In diesem Unterpunkt sollte eindeutig dargelegt werden, wie die Zusammenarbeit, z. B. für ein konkretes Projekt, durchgeführt werden soll und welche Ziele in welchen Zeiträumen verfolgt werden. Zusätzlich können Verantwortlichkeiten benannt und die Aufgabenteilung unter den am Innovationsprozess beteiligten Personen benannt werden. Dies kann z. B. eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, Regelmäßigkeit von (persönlichen) Treffen oder die Zusammenarbeit verschiedener Entscheidungsebenen beinhalten.

4.) Laufzeit des Vertrags

Angaben zum Beginn der Kooperation (z. B. falls die Kooperation abhängig ist von eingeworbenen Projektmitteln) und zur Dauer der Kooperation.

5.) Sonstige Bestimmungen

Hier könnten etwaige sonstige Vereinbarungen aufgeführt werden, z. B. hinsichtlich der Projektmittel oder Vertraulichkeit der Vereinbarungen.

6.) Ort, Datum und Unterschriften der Vertragspartner_innen

Es empfiehlt sich außerdem regelmäßig zu kontrollieren, ob die getroffenen Vereinbarungen noch aktuell sind oder diese bspw. durch den Ein- oder Austritt neuer Partner_innen überarbeitet werden müssen.³⁰

29 Quelle: vgl. <http://www.inka-thueringen.de/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/Checkliste-Kooperationsvertrag.pdf> und https://baden-wuerttemberg.nabu.de/imperia/md/content/badenwuerttemberg/themen/praktischematurschutz/2014-01-30_kooperationsvertrag_lsv-nabu.pdf (zuletzt abgerufen am 03.07.2018)

³⁰ Vgl. <http://www.wir-kooperieren.org/index.php/werkzeuge/vertraege-und-vereinbarungen/vertraege-empfohlenes-vorgehen> (zuletzt abgerufen am 03.07.2018)

Instrument 4B: Aufgaben und Zuständigkeiten

Ziel dieses Instruments³¹ ist es, dass Sie sich Klarheit über die Aufgaben, die über einen bestimmten Zeitraum in der Kooperation anfallen und festzulegen, wer für deren Erledigung zuständig ist, verschaffen.

Die Klärung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten innerhalb der Kooperation ist wichtig, weil so verhindert werden kann, dass es zu Konflikten zwischen den Partner_innen kommt und zu fördern, dass jede_r sich intensiver mit dem eigenen Verantwortungsbereich in der Kooperation beschäftigt. Von besonderer Bedeutung ist eine Überarbeitung der Zuständigkeiten dann, wenn sich eine Kooperation neu gründet, wenn neue Partner_innen eintreten oder wenn Unklarheiten bezüglich dieser Punkte auftreten. Unabhängig davon sollten die festgelegten Aufgaben und Zuständigkeiten regelmäßig, z. B. jährlich, überprüft und ggf. überarbeitet werden.

Vorgehen

Schritt 1. Aufzählung aller Tätigkeiten der Kooperation

- Zuerst sollten Sie eine möglichst detaillierte Liste aller Aufgaben erstellen, die in der Kooperation anfallen.
- Anschließend sollten Sie zusammen mit jemand anderem die Liste durchsehen und diese ggf. ergänzen, erweitern oder detaillierter ausführen.

Schritt 2. Festlegen von Verantwortlichkeiten für die Tätigkeiten (s. auch Tabelle 9)

- In diesem Schritt sollten Sie für jede einzelne Aufgabe erfassen, wer verantwortlich für die Aufgabe sowohl mit Blick auf die Vergangenheit als auch Zukunft ist.

³¹ Quelle: vgl. <http://www.wir-kooperieren.org/index.php/werkzeuge/aufgaben-und-zustaendigkeiten/aufgaben-empfohlenes-vorgehen>, <http://wir-kooperieren.org/index.php?Itemid=359> (zuletzt abgerufen am 03.07.2018)

- Wichtig ist, dass Sie möglichst gemeinsam mit allen Partner_innen diese Liste ausfüllen, um den Wünschen und der Bereitschaft der Partner_innen an der Mitwirkung Rechnung zu tragen, bevor Festlegungen hinsichtlich der Verantwortlichkeiten getroffen werden.

Schritt 3. Schnittstellen

Wenn es Aufgaben gibt, die im Schnittstellenbereich mehrerer Partner_innen liegen oder bei denen die Verantwortlichkeiten wechseln (siehe z. B. Zeile 4 und 5 in der Tabelle), ist es wichtig, dass diese Überschneidungen klar beschrieben sind, um Unklarheiten zu vermeiden. Je mehr Konfliktpotenzial hinsichtlich dieser Schnittstellen besteht, desto detaillierter sollten diese beschrieben werden.

Tabelle 10: Aufgaben- und Verantwortlichkeitserfassung mit Beispielen

(eigene Darstellung in Anlehnung an http://www.wir-kooperieren.org/images/werkzeuge/05-aufgaben-und-zustaendigkeiten/beispiele/Aufgaben_am_Hof_Beispiel_2.pdf)

Aufgabe	Aktuell		Zukünftig	
	Erledigung	Verantwortung	Erledigung	Verantwortung
Betreuung Web-seite	Partner_in A	Partner_in A	Partner_in A	Partner_in A
Öffentlichkeitsarbeit	Partner_in B	Partner_in A	Partner_in B	Partner_in B
Anträge schreiben für Fördermittel	Partner_in C, D	Partner_in B	Partner_in C, D	Partner_in B

Zusätzlich: Aufgaben- und Verantwortlichkeitsübernahme

Die folgenden drei Punkte dienen als zusätzliche Aspekte, die Partner_innen bei der Aufgabenübernahme bedenken sollten:

1. Verfügen wir über die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen, um die Verantwortung zu übernehmen? Was benötigen wir dafür?
2. Erreichen wir die Ziele, die wir uns gesetzt haben innerhalb des Jahres oder haben wir uns zu viel vorgenommen? Ist unser Beitrag ausreichend, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen?
3. Festlegung von konkreten Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung.

5.5 Kooperationsmanagement

Instrument 5A: Arbeitsplan

Ein Arbeitsplan bietet Ihnen eine Übersicht über die Tätigkeiten, die innerhalb der Kooperation in einem bestimmten Zeitraum zu erledigen sind, wer hierfür verantwortlich ist und was für die Erledigung der Aufgabe notwendig ist. Ein Arbeitsplan unterstützt Sie dabei, die Ziele der Kooperation zu erreichen.

Dieses Instrument kann gleichzeitig für das Monitoring der Kooperation genutzt werden, um zu kontrollieren, was bereits erledigt wurde und wo nachgearbeitet werden muss, also ein Vergleich der SOLL-IST-Situation.

Vorgehen

Schritt 1. Erstellung des Arbeitsplans

Sie sollten in regelmäßigen Abständen einen Arbeitsplan mit allen anfallenden Aufgaben sowie Zuständigkeiten erstellen. In die Erstellung sollten alle beteiligten Personen einbezogen werden.

Tabelle 11: Arbeitsplan mit Beispielen³²

Was? Aufgabe	Wer? Verantwortliche_r	Wann? Zeitlicher Einsatz	Womit? Benötigte Materialien	Wofür? Details	Sonstiges? Anmerkungen
Durchführung Aktions-tag	Personen A & B	jeweils 5 Stunden pro Woche im Monat xy	Stellwände; Moderationskoffer	-	Kostenkalkulation mit Person C klären
Neugestaltung Flyer	Person C	20 Stunden insgesamt	-	Neues Design übernehmen, aktuelle Veranstaltungen aufführen	Abstimmung mit Kernteam notwendig Budget: 2 000 €
...					

Schritt 2. Monitoring-Checkliste³³

³² Quelle: in Anlehnung an Breitschuh & Feige 2003, S. 201

³³ Quelle: vgl. LUBW (Hrsg.) (2008), S. 20

Die folgenden Fragen sollten Sie sich in der Kooperation regelmäßig stellen (z. B. im Rahmen der Überarbeitung des Arbeitsplans). Sie dienen dazu, Bereiche zu identifizieren, in denen die Einhaltung des Arbeitsplans schwierig wird.

Notieren Sie stichwortartig:

- ☐ Was ist der Stand der im Arbeitsplan notierten Aufgaben? *Aktualisieren Sie ggf. den Arbeitsplan oder notieren Sie stichwortartig*

- ☐ Gab es Abweichungen zwischen dem Plan und dem, was tatsächlich gemacht wurde?

- ☐ Was passiert, wenn eine Aufgabe noch nicht erledigt wurde?

- ☐ Was ist seit dem letzten Treffen gut gelaufen? Wo gab es Probleme?

- ☐ Wie wirken sich die bisherigen Arbeiten auf andere Aufgaben und auf die ganze Kooperation aus?

- ☐ Sind die verfügbaren Ressourcen (Geld, Zeit, Personal ...) für den Arbeitsplan ausreichend?

- ☐ Wo besteht Abstimmungsbedarf?

- ☐ Gab es irgendwelche Veränderungen, die Einfluss auf den Aktionsplan haben? (z. B. neue Informationen oder Erkenntnisse)

- ☐ Inwiefern könnte die Steuerung und Planung in der Kooperation verbessert werden?

- ☐ Was sind die konkreten Ziele für das nächste Monitoring-Treffen?

- ☐ Was sind die wichtigen nächsten Schritte?

Schritt 3. Auswertung

Anhand Ihres Arbeitsplans und der Monitoring-Checkliste können Sie in der Kooperation Bereiche identifizieren, bei denen nachgesteuert werden muss.

Instrument 5B: Checkliste Management und Controlling

Bei diesem Instrument³⁴ geht es darum, einen Überblick zu erhalten, ob die wichtigsten Aufgaben im Zusammenhang mit dem Kooperationsmanagement und Controlling von der Kooperation mitgedacht und berücksichtigt werden.

Tabelle 12: Aufgaben und Verantwortlichkeitszuweisungen³⁵

Aufgaben	Details, Verantwortliche, etc.
Entscheidungsfindung	
Koordinator_in, Geschäftsführer_in o. Ä.	Bezeichnung, Name(n):
Entscheidungsträger_in	Name(n): Entscheidungsbereich:
Verfahren, Abläufe oder Instrumente für die Entscheidungsfindung	Beschreibung:
Konfliktmanagement	
Verantwortliche(r) fürs Konfliktmanagement	Name(n):
Maßnahmen zur Konfliktvermeidung definiert	Beschreibung:
Externe Moderation fürs Konfliktmanagement gewählt & interne Kompetenz zur Konfliktprävention vorhanden	Name(n): Aufgabenbereich:
Zielerreichung	
Verantwortliche für Zielkoordination bestimmt	Name(n): Beschreibung der Abläufe zur Zielfestlegung:
Teilziele formuliert	Zielbereiche oder -kategorien: Verantwortliche für die Erreichung der Ziele: Fristen:
Planung und Kontrolle	
Verantwortliche(r) für Planung und Kontrolle	Name(n):
Planungs- und Kontrollaufgaben formuliert	Beschreibung:
Instrumente oder Verfahren für die Kontrolle zwischen IST- und SOLL-Zustand	Beschreibung:
Berichtserstattung	Beschreibung:

³⁴ Quelle: vgl. Hille et al. 2009, S. 32

³⁵ Quelle: in Anlehnung an Hille et al. 2009, S. 32

Instrument 5C: Checkliste Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Dieses Instrument³⁶ dient dazu, anhand allgemeiner Hindernisse und Erfolgsfaktoren von Kooperationen zu prüfen, was den Erfolg Ihrer Kooperation unter Umständen fördert oder hemmt.

Tabelle 13: Erfolgsfaktoren und Hindernisse³⁷

Erfolgsfaktoren	Erfüllt?	Bemerkungen
Ziele und Partner_innen		
Homogene Struktur der Partner_innen	<input type="checkbox"/>	
Gleichberechtigung und passende Partner_innen	<input type="checkbox"/>	
Klare Ziele der Kooperation	<input type="checkbox"/>	
Mitwirkende in der Kooperation identifizieren sich mit den Zielen	<input type="checkbox"/>	
Motivation und Kompetenz der Partner_innen in Hinblick auf die Kooperationsziele	<input type="checkbox"/>	
Gemeinsam festgelegte Strategie	<input type="checkbox"/>	
Alternativen falls Partner_innen austreten	<input type="checkbox"/>	
Organisation		
Organisationsstruktur und Abläufe so festgelegt, dass sie den Erfordernissen der Kooperation gerecht werden	<input type="checkbox"/>	
Organisationsstruktur und Abläufe können an zukünftige Entwicklungen angepasst werden	<input type="checkbox"/>	
Aufgaben der Partner_innen sind klar festgelegt	<input type="checkbox"/>	
Schnittstellenmanagement zw. den Partner_innen (z. B. Verwaltung der Finanzmittel) und mit Externen (z. B. Öffentlichkeitsarbeit)	<input type="checkbox"/>	
Schnittstellenmanagement	<input type="checkbox"/>	
Informationsmanagement	<input type="checkbox"/>	
Management und Controlling		
Klare Regelung der Entscheidungsfindung	<input type="checkbox"/>	

³⁶ Quelle: vgl. Hille et al. 2009, S. 37 f.

³⁷ Quelle: in Anlehnung an Hille et al. 2009, S. 37 f.

Führungsstil angepasst an die jeweilige Situation	<input type="checkbox"/>	
Ausreichende finanzielle Mittel	<input type="checkbox"/>	
Konfliktmanagement	<input type="checkbox"/>	
Kooperationskultur		
Angemessenes Verhältnis zwischen dem, was Partner_innen leisten und dafür bekommen	<input type="checkbox"/>	
Hindernisse	Zutreffend?	Bemerkungen
Partner_innen		
Keine Vorteile durch die Kooperation für die Partner_innen	<input type="checkbox"/>	
Ausscheiden von Partner_innen hat Stellung der Position geschwächt	<input type="checkbox"/>	
Mangelnde längerfristige Perspektive bei den Partner_innen	<input type="checkbox"/>	
Mangelnde Kompetenz von Partner_innen	<input type="checkbox"/>	
Konflikte erschweren/ verhindern Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	
Organisation		
Mangel an verbindlichen Regelungen oder (schriftlichen) Vereinbarungen oder Abmachungen	<input type="checkbox"/>	
Management und Controlling		
Mangelnde Führungskompetenz	<input type="checkbox"/>	
Mangelnde Koordination	<input type="checkbox"/>	
Mangelnde Teilhabe an der Kooperation durch Partner_innen	<input type="checkbox"/>	
Kooperationskosten zu hoch	<input type="checkbox"/>	
Mangelndes Vertrauen zwischen den Partner_innen	<input type="checkbox"/>	
Kooperationskultur		
Verschiedene Arbeits- und Kommunikationskulturen sind nicht ausreichend integriert	<input type="checkbox"/>	

5.6 Kommunikation und Kooperationskultur

Instrument 6A: Vertrauen sichern in der Kooperation³⁸

Kooperationen im nachhaltigen Landmanagement bzw. der Land- und Ernährungswirtschaft sind mit hohen Anforderungen verschiedener Interessengruppen konfrontiert. Dazu gehören bspw. Landwirte, der Einzelhandel, Endkunden oder auch Ehrenamtliche. Eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen allen an der Kooperation Beteiligten ist notwendig, um mögliche Synergien bestmöglich zu nutzen³⁹. Um eine solide Vertrauensbasis zu schaffen, bedarf es Offenheit im gegenseitigen Umgang. Darüber hinaus ist die Basis für dauerhaftes Vertrauen, wenn Erwartungen und Vereinbarungen in der Zusammenarbeit verlässlich erfüllt werden (vgl. ebd.) und Transparenz über das Vorgehen der jeweiligen Partner_innen vorhanden ist.

Inwieweit ist die Zusammenarbeit in Ihrem Netzwerk von Vertrauen geprägt? Kreuzen Sie jeweils das für Ihre Kooperation zutreffende Feld an.

Tabelle 14: Übersicht vertrauensfördernde Maßnahmen⁴⁰

	Trifft gar nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft vollkommen zu
1. Es wird offen zwischen den Kooperationspartner_innen kommuniziert.			
2. Es ist sichergestellt, dass Know-how ausgetauscht wird und dabei geistiges Eigentum gewahrt wird.			
3. Es wird gemeinsam und kontinuierlich über die Verbesserung der Strukturen und das Management der Kooperation sowie gemeinsames Lernen gesprochen.			
4. Auf Bestehendem wird (wenn möglich) aufgebaut, um die Wertschätzung gegenüber den Arbeiten in der Vergangenheit zu zeigen und, gerade wenn die Kooperation sich im Wandel befindet, Kontinuität sicherzustellen.			

³⁸ Quellen: vgl. https://www.qz-online.de/_.../QZ_2014_09_Kooperationen-nur-mit-Vertrauen.pdf, https://www.tvsh.de/fileadmin/content/Service/Leitfaden_1_Lokale_Strukturen.pdf (beide abgerufen am 22.05.2019)

³⁹ Quelle: vgl. Schnauber, 2014

⁴⁰ Quelle: in Anlehnung an Schnauber, 2014 und Manal et al. 2009, S. 42

Wenn Neues eingeführt wird, erfolgt eine flankierende Kommunikation.			
5. Widerstände werden angegangen durch den offenen Umgang und die Einbindung von Kritiker_innen und Skeptiker_innen in die Diskussions- und Arbeitsprozesse der Kooperation.			
6. Es wird aktiv etwas zur Vertrauensbildung in der Kooperation unternommen, z. B. Team-Building-Maßnahmen, klar formulierte Verhaltensregeln etc.			
7. Größere Veränderungsprozesse in der Kooperation werden auch nach außen sichtbar, d. h. in der Kommunikation mit direkt Betroffenen oder relevanten Anspruchsgruppen. Zum Beispiel durch Newsletter, Informations-Mails etc.			

Abhängig davon, wie oft Sie die Antwortmöglichkeiten ‚Trifft gar nicht zu‘, aber auch ‚Trifft teilweise zu‘ für Ihre Kooperation angekreuzt haben, besteht Bedarf, sich innerhalb der Kooperation über das Thema Vertrauen und wie dies gezielt gefördert werden kann, auszutauschen.

Weitere Hinweise zu Maßnahmen, die das Vertrauen in der Kooperation fördern finden Sie auch in dieser Publikation der GIZ⁴¹.

⁴¹ GIZ GmbH (Hrsg.) (2015) Kooperationsmanagement in der Praxis. Gesellschaftliche Veränderungen gestalten mit Capacity WORKS. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 160 ff.

Instrument 6B: Kommunikationsfunktionen⁴²

Da im nachhaltigen Landmanagement üblicherweise eine Vielzahl von Akteuren kooperieren, da sie z. B. über die Wertschöpfungskette hinweg oder auf regionaler Ebene agieren, ist es relevant, wie die Kommunikation mit den verschiedenen Akteuren (Einzelpersonen oder Organisationen) gestaltet ist. Die Themen Kommunikation, Information und Öffentlichkeitsarbeit sind eng miteinander verflochten und erfüllen unterschiedliche Funktionen⁴³:

- Informationsfunktion, da Partner, Ehrenamtliche und die Öffentlichkeit über die Kooperation informiert werden
- Motivationsfunktion, damit gegenseitiges Verständnis und Wir-Gefühl entstehen können
- Steuerungsfunktion dadurch, dass die Strukturen, Prozesse und Aufgaben in der Kooperation dargestellt werden
- Qualifizierungsfunktion, da ein gemeinsames Verständnis über Herausforderungen, Aufgaben und Herangehensweise in der Kooperation geschaffen wird
- Legitimationsfunktion, d. h., das Handeln der Kooperation wird gegenüber Förderern oder politischen Entscheidungsträgern dargestellt und legitimiert

Vorgehen

Schritt 1. Kooperationspartner_innen und Betroffene/ Beeinflusser_innen unterscheiden

Die verschiedenen Funktionen müssen nicht für alle Akteure erbracht werden, sondern es ist wichtig zu identifizieren, an welcher Stelle und in welchem Umfang welche Akteure involviert werden sollen.

Sie sollten zunächst unterscheiden zwischen den Akteuren, die den engen Kern der Kooperation bilden (Kooperationspartner) und z. B. in die Entscheidungsfindung eingebunden werden sollen und denen, die von der Kooperation betroffen sind oder diese beeinflussen (Betroffene/Beeinflusser), jedoch nicht unmittelbar als Partner_innen beteiligt sind.

Schritt 2. Erfüllen der Kommunikationsfunktionen

Übertragen Sie die Akteure nun in Tabelle 14 und geben Sie stichwortartig an, inwiefern die Funktion(en) jeweils für die Akteure erbracht wird/werden.

⁴² Quelle: vgl. Schmidt et al. (2002): Kooperative Regionalentwicklung. Managementleitfaden für regionale Kooperationen. Umweltbundesamt (UBA), S. 72-84.

⁴³ vgl. Schmidt et al., 2002, S. 72 ff.

Tabelle 15: Kommunikationsfunktionen in der Kooperation mit Beispielen

Akteure	Motivation	Steuerung	Qualifizierung	Information	Legitimation
Kooperationspartner_innen					
Vermarktungsgesellschaft	Newsletter		Entwicklung eines Leitbilds für die Kooperation	regelmäßige Rundmails, Webseite	
Naturkostläden	regelmäßige Treffen, Mails	gemeinsame monatliche Treffen	Entwicklung eines Leitbilds für die Kooperation	regelmäßige Rundmails, Webseite	
Betroffene/Beeinflusser_innen					
Förderer				Newsletter, Berichte	Ergebnisübersicht
Öffentlichkeit				Webseite, Newsletter	

Schritt 3. Auswertung

Nach dem Ausfüllen der Tabelle sollten Sie überlegen, inwiefern die verschiedenen Kommunikationsfunktionen abgedeckt sind und wo Sie Bedarf zur Nachbesserung sehen, z. B. durch stärkere Einbindung eines Akteurs.

Wir empfehlen Ihnen, für die Kommunikation nach außen das Marketing-Tool des ginkoo-Projekts und für allgemeine Hinweise und Empfehlungen zur Kommunikation diesem Managementleitfaden für regionale Kooperation⁴⁴.

⁴⁴ Schmidt et al. (2002): <https://www.hs-nb.de/fileadmin/hs-neubrandenburg/ppages/kaether/managementleitfaden.pdf> (S. 72-84)

Literaturverzeichnis

Breitschuh, U., Feige, I. (2003): Projektmanagement im Naturschutz. Leitfaden für kooperative Naturschutzprojekte. Hrsg. von Bundesamt für Naturschutz. Münster-Hiltrup: LV Druck im Landwirtschaftsverlag GmbH

GIZ GmbH (Hrsg.) (2015): Kooperationsmanagement in der Praxis. Gesellschaftliche Veränderungen gestalten mit Capacity WORKS. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hille, H.-E., Lübbert, C., Lindemann, S. (2009): Praxisleitfaden: „Kooperation von Dienstleistern – Erfolgsfaktoren und Stolpersteine“. Unter: https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj2osaThczbAhXPKFAKHw9rDrIQFggn-MAA&url=https%3A%2F%2Fwww.bayreuth.ihk.de%2Fexist4c%2Fdownload%2Fweb%2FPraxisleitfaden_up-llId_26284__coId_10585_.pdf&usq=AOvVaw0Z-0hvEjGiZ4wgVL3zLUfE (abgerufen am 18.03.2019)

Koller, H., Langmann, C., Untiedt, H. M. (2006): Das Management von Innovationsnetzwerken in verschiedenen Phasen – Erkenntnisse und offene Forschungsfelder. In: Wojda, F.; Barth, A. (Hrsg.) Innovative Kooperationsnetzwerke. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 27-80.

Manal, A., Obier, C., Schmücker, D. J. (2009): Mehr Erfolg durch Kooperation. Ein Leitfaden zur Optimierung der lokalen Strukturen im Tourismus in Schleswig-Holstein. Unter: https://www.tvsh.de/fileadmin/content/Service/Leitfaden_1_Lokale_Strukturen.pdf (abgerufen am 22.05.2019)

Schmidt, E., Kaether, J., Dehne, P. (2002): Kooperative Regionalentwicklung. Managementleitfaden für regionale Kooperationen. Hrsg. von Umweltbundesamt Berlin. Unter: <https://www.hs-nb.de/fileadmin/hs-neubrandenburg/ppages/kaether/managementleitfaden.pdf> (abgerufen am 22.05.2019)

Schnauber, H. (2014) Kooperationen nur mit Vertrauen. Unter: https://www.qz-online.de/_.../QZ_2014_09_Kooperationen-nur-mit-Vertrauen.pdf (abgerufen am 22.05.2019)

Webseiten:

www.wir-kooperieren.org (Stand vom: 03.07.2018)

<https://methodenpool.salzburgresearch.at/methode/swot-analyse/> (Stand vom: 03.07.2018)

NOTIZEN

Die Innovationsgruppe ginkoo widmet sich sozialen und wirtschaftlichen Fragen, ob und wie ‚Nischenlösungen‘ im Landmanagement, bspw. im Ökolandbau, sowie regionale oder unternehmerische Initiativen größere Bedeutung in Wirtschaft und Gesellschaft erfahren können. Denn Land wird oft nicht nachhaltig genutzt. Gleichzeitig existieren bereits nachhaltige Lösungen, die jedoch nicht im größeren Maßstab angewandt werden und eher geringe Marktrelevanz haben. Die Komplexität von Entwicklungs-, Umsetzungs- und Lernprozessen für ein nachhaltiges Landmanagement erfordert einen hohen Aufwand an Kommunikation, Koordination und Kooperation – eine branchenübergreifende Managementtherausforderung. Ziel des Projekts ist es, die Bedingungen für das Innovationsmanagement im Landmanagement zu erforschen und Methoden und Werkzeuge (Tools) zu entwickeln, um das Organisieren komplexer Innovationsprozesse im nachhaltigen Landmanagement zu unterstützen. ginkoo ist eine Innovationsgruppe im Rahmen des Förderschwerpunkts ‚Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement‘ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) (FKZ 033L145AN, 2014-2019). Dieser Förderschwerpunkt wird innerhalb des BMBF-Rahmenprogramms ‚Forschung für Nachhaltige Entwicklung‘ (FONA) gefördert.



agrathaer

Marktgemeinschaft
der Naturland Bauern AG



Biosphärenreservat
Spreewald



Impressum

Herausgeber

IRI THESys
Humboldt-Universität zu Berlin
Bettina König, Anett Kuntosch, Beate Richter
Unter den Linden 6
10099 Berlin

Offices: Friedrichstraße 191/193
10117 Berlin

Kontakt

schaefer@ztg.tu-berlin.de

Stand

Dezember 2019

Autorinnen und Autoren

Martina Schäfer, Benjamin Nölting, Tamara Schaal, Jana Zscheischler

Bitte zitieren als/please cite as: Schäfer, M.; Nölting, B.; Schaal, T.; Zscheischler, J. (2019): Leitfaden Kooperationsmanagement für Nachhaltigkeitsinnovationen. ginkoo Projektberichte, Humboldt-Universität zu Berlin. DOI: 10.18452/20900.





www.ginkoo-projekt.de
www.ginkoo-innovationsnavigator.de